Школа будущего — это место,
где ребенку прежде всего интересно.

Татьяна Бусаргина, StudyLab — Обучение за рубежом

Кен Робинсон · Лу Ароника

ШКОЛА БУДУЩЕГО

Как вырастить
талантливого
ребенка

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

В этой книге излагаются не только теоретические вопросы воспитания и обучения. Предложенные в ней практические шаги позволят вам стать лучшими учителями и родителями и помочь детям найти свое призвание. Автор рассказывает о том, как улучшить жизнь в целом, а не только систему образования.

Книга будет полезна школьным учителям и преподавателям вузов, родителям, политикам и студентам.

На русском языке публикуется впервые.

- Кен Робинсон, Лу Ароника
  - ○
  - ○ Эту книгу хорошо дополняют:
  - ○ Предисловие партнера издания
  - ○
  - ○ Введение
  - ○ Глава 1
    - ■
    - ■ Движение за стандартизацию образования
    - ■ Усиление контроля
    - ■ Повышение стандартов
    - ■ Стандартизация
    - ■ Конкуренция
    - ■ Корпоратизация
    - ■ Ну и как обстоят дела?
    - ■ Внешние негативные эффекты
    - ■ Конвейер «школа – тюрьма»
    - ■ Отсутствие интереса к учебе
    - ■ Тревожность и прессинг
    - ■ Назад к истокам
  - ○ Глава 2
    - ■
    - ■ Альтернативное образование
    - ■ Промышленное образование
    - ■ Промышленные цели
    - ■ Промышленные структуры
    - ■ Промышленные принципы
    - ■ Человеческий фактор
    - ■ Реальная плата за стандартизацию
    - ■ Механизмы и организмы
    - ■ Экономическая цель
    - ■ Культурная цель

- Социальная цель
- Личная цель

- Глава 3
  -
  - Правила с пространством для маневра
  - Рассказ о двух системах
  - Как справиться со сложностью
  - Рассказ о двух проектах
  - Суть проблемы
- Глава 4
  -
  - Экстаз и агония обучения
  - Чья же это проблема?
  - Свободная учеба
  - На этот раз все очень индивидуально
  - Признание многогранности интеллекта
  - Шанс для реализации интересов и развития сильных сторон
  - Адаптация учебного графика к разным темпам обучения
  - Оценивание, стимулирующее персональный прогресс и желание учиться
  - Эта детская игра
- Глава 5
  -
  - Для чего нужны учителя?
  - Мощь преподавания
  - Заинтересовывать
  - Приспосабливаться
  - Возлагать на учеников большие ожидания
  - Мотивировать к учебе
  - «Перевернутый класс»
  - Творческое преподавание
  - Преподавание в ином ключе
  - Преподавание как развлечение
  - Как научиться преподавать
- Глава 6
  -
  - Для чего нужна учебная программа?
  - Непрекращающаяся дискуссия
  - С чего начать?
  - Любознательность – способность задавать правильные вопросы и исследовать, как устроен мир

- Креативность – способность вырабатывать новые идеи и применять их на практике
- Критичность – способность анализировать информацию и идеи, формулировать обоснованные аргументы и выносить суждения
- Коммуникативность – способность четко и уверенно выражать мысли и чувства разными средствами и в разных формах
- Коллективизм – умение конструктивно работать с другими людьми
- Сострадательность – способность сопереживать другим людям и поступать соответственно
- Самообладание – способность наладить контакт со своим внутренним миром и достичь душевного равновесия
- Гражданственность – умение конструктивно взаимодействовать с обществом и участвовать в процессах, обеспечивающих его существование
- Предложение по поводу структуры
- Творческие предметы
- Гуманитарные дисциплины
- Словесность
- Математика
- Физкультура
- Естественно-научные и общественные дисциплины
- Поиск правильной формы
- Иной дух
- Жить по демократическим принципам
- Принципы учебной программы

○ Глава 7

-
- Стандарты и стандартизация
- Дальнейшее повышение ставок
- Высокие ставки – высокий доход
- Как начиналось увлечение тестированием
- Потребность в оценивании (и тестировании)
- Реальность вместо символа – хотя бы на миг
- Оценивание как обучение
- Моментальный снимок будущего

○ Глава 8

-
- Роли директоров школ
- Изменение культуры

        - Привычки
        - Среда обитания
        - Возделывание почвы
        - За школьными стенами
        - Подрывая устои и преодолевая препятствия
        - Корни успеха
    - Глава 9
        -
        - Видеть в ребенке личность
        - Помнить, что жизнь не линейна
        - Каков ваш выбор?
        - Родительский контроль
        - Излишняя опека
        - Семья и школа
        - Учите своих детей хорошо
    - Глава 10
        -
        - Корни успеха
        - Политика для роста
        - Здоровье
        - Экология
        - Справедливость
        - Забота
        - Изменение курса
        - Как это делают другие
        - Удар молнии по Аргентине
        - Творческий Китай
        - Потребность в изменениях на ближнем востоке
        - Трансформация в Шотландии
        - Прислушайтесь к Оттаве
        - В чем проблема?
        - Неприятие риска
        - Культура и идеология
        - Прибыль и влияние
        - Политика и амбиции
        - Управление и контроль
        - Организуем изменения
        - Ваш ход
    - Послесловие
    - От автора
- notes
    - Сноски
        - 1
        - 2

- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16
- 17
- 18
- 19
- 20
- 21
- 22
- 23
- 24
- 25
- 26
- 27
- 28
- 29
- 30
- 31
- 32
- 33
- 34
- 35
- 36
- 37
- 38
- 39
- 40
- 41
- 42
- 43
- 44
- 45
- 46

- 47
- 48
- 49
- 50
- 51
- 52
- 53
- 54
- 55
- 56
- 57
- 58
- 59
- 60
- 61
- 62
- 63
- 64
- 65
- 66
- 67
- 68
- 69
- 70
- 71
- 72
- 73
- 74
- 75
- 76
- 77
- 78
- 79
- 80
- 81
- 82
- 83
- 84
- 85
- 86
- 87
- 88
- 89
- 90

- 91
- 92
- 93
- 94
- 95
- 96
- 97
- 98
- 99
- 100
- 101
- 102
- 103
- 104
- 105
- 106
- 107
- 108
- 109
- 110
- 111
- 112
- 113
- 114
- 115
- 116
- 117
- 118
- 119
- 120
- 121
- 122
- 123
- 124
- 125
- 126
- 127
- 128
- 129
- 130
- 131
- 132
- 133
- 134

- 135
- 136
- 137
- 138
- 139
- 140
- 141
- 142
- 143
- 144
- 145
- 146
- 147
- 148
- 149
- 150
- 151
- 152
- 153
- 154
- 155
- 156
- 157
- 158
- 159
- 160
- 161
- 162
- 163
- 164
- 165
- 166
- 167
- 168
- 169
- 170
- 171
- 172
- 173
- 174
- 175
- 176
- 177
- 178

- 179
- 180
- 181
- 182
- 183
- 184
- 185
- 186
- 187
- 188
- 189
- 190
- 191
- 192
- 193
- 194
- 195
- 196
- 197
- 198
- 199
- 200
- 201
- 202

- Комментарии
  - 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
  - 6
  - 7
  - 8
  - 9
  - 10
  - 11
  - 12
  - 13

Кен Робинсон, Лу Ароника
Школа будущего. Как вырастить талантливого ребенка

Ken Robinson and Lou Aronica
CREATIVE SCHOOLS:
The Grassroots Revolution That's Transforming Education

Издано с разрешения Global Lion Intellectual Property Mgt, Inc.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

© Ken Robinson, 2015
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

* * *

Эту книгу хорошо дополняют:

Призвание
Кен Робинсон

Найти свое призвание
Кен Робинсон и Лу Ароника

Образование против таланта
Кен Робинсон

Мастерство учителя
Дуг Лемов

Предисловие партнера издания

ЗАХВАТЫВАЮЩЕ! ТАК ВКРАТЦЕ можно охарактеризовать книгу, которую вы держите в руках. Один из ведущих мировых специалистов в области развития человеческого потенциала Кен Робинсон в соавторстве с Лу Ароникой излагает свое видение дальнейших перспектив развития мировой системы общего образования.

Почему гениальное, любознательное человеческое существо, способное в течение первых двух лет жизни освоить любой язык и приобрести массу эффективных практических навыков, в школе утрачивает интерес к учебе и уныло ждет окончания занятий? Автор предлагает прагматическое объяснение этой проблемы, рассматривая сложившуюся систему образования как наследие промышленной революции XIX века. Изначально школа задумывалась как прогрессивный инструмент, с помощью которого личность получает универсальные представления об устройстве мира. За прошедшие 150 лет во многих сферах человеческой жизни неоднократно происходили качественные перемены: паровой двигатель сменился атомным реактором, воздушный шар – сверхзвуковым самолетом, костяные счеты – компьютером; но общеобразовательная система все еще нацелена на конвейерный выпуск специалистов, годных разве что для обслуживания устаревших фабричных станков. Из инструмента совершенствования школа превратилась в сферу обслуживания, в бизнес и утратила главную цель – обогащать разум и душу, помогать человеку найти свое призвание, учить взаимодействовать с другими людьми.

Профессионал экстра-класса Кен Робинсон занимается проблемами педагогики в течение сорока лет, и в своей книге он блистательно раскрывает перед нами превращение школы в инертный механизм, перемалывающий в своих недрах живую инициативу учителя и ученика. Автор не понаслышке знает о западных и восточных системах образования: он консультировал правительства США, стран Европы и Азии, работал с международными агентствами, компаниями из списка Fortune 500, был одним из четырех международных советников, построивших для правительства Сингапура такую модель школьного обучения, которая позволила этой стране стать креативным центром Юго-Восточной Азии. Неудивительно, что ему удалось провести убедительный, всеохватывающий анализ мировой образовательной среды.

Взгляд Кена Робинсона на педагогику сродни философии:

«Творчество – это процесс генерирования ценных и оригинальных идей». Современная наука характеризуется синергией, взаимопроникновением и взаимообогащением разных областей знания. И этот принцип должен утвердиться и в школе. Автор предлагает революционные методы преобразования школы: он хочет уничтожить искусственные барьеры между внешним миром и процессом обучения; допустить к детям не только дипломированных педагогов, но и специалистов из самых разных областей, искренне любящих свое дело; перейти от сухой теории к практике, от стандартизации образования к воспитанию творческого индивидуума, способного справиться с вызовами современного мира.

«Школа будущего» – вполне осуществимый проект глобальных перемен во всеобщем образовании, весьма убедительный, ясно и последовательно изложенный, подкрепленный неоценимым опытом лучших педагогов мира.

Татьяна Бусаргина,

StudyLab – Обучение за рубежом

Посвящается колледжу Бреттон-холл (1949–2001), и всем, кто в нем учился

Введение
За минуту до полуночи

Цивилизация – это гонка между образованием и катастрофой.

Герберт Уэллс

ВАС БЕСПОКОИТ СИТУАЦИЯ, сложившаяся в сфере образования? Меня да. Больше всего меня тревожит тот факт, что хотя системы образования во всем мире в настоящее время и реформируются, многие из этих преобразований обусловлены политическими и коммерческими интересами, а не пониманием того, как в реальности учатся люди и как работают по-настоящему великие школы. В результате эти реформы только ухудшают жизненные перспективы огромного количества юных жителей планеты. Рано или поздно, позитивно или негативно, они повлияют и на вас или тех, кого вы хорошо знаете. Так что понимать суть этих реформ очень важно. И если вы согласны с тем, что они идут в неправильном направлении, надеюсь, вы станете частью движения за более комплексный подход к образованию, который позволит развивать разнообразные таланты наших детей.

В этой книге я намерен показать, как нынешняя культура, базирующаяся на образовательных стандартах, вредит учащимся и школам, и описать иную философию массового образования. Я хочу также продемонстрировать, что, кем бы вы ни работали и где бы ни жили, в ваших силах и власти изменить эту систему. Определенные подвижки, в сущности, уже есть. Во всем мире множество великих школ, замечательных учителей и вдохновляющих лидеров уже сейчас работают по-новому, творчески, предлагая детям индивидуализированное, гуманное и социально ориентированное образование, в котором они так нуждаются. В мире существуют целые школьные округа и даже общенациональные системы школьного образования, уверенно движущиеся в этом направлении. Люди на всех уровнях образовательной системы требуют сегодня перемен, за которые я ратую в этой книге.

В 2006 году я выступал в Калифорнии на конференции TED[1] с докладом под названием «Убивают ли школы творчество?». Суть его состояла в том, что все мы рождаемся с огромным количеством природных талантов, но, попадая в сети системы

образования, очень многие из нас полностью утрачивают с ними связь. Как я тогда выразился, масса очень талантливых, просто гениальных в чем-то людей не считают себя таковыми, потому что то, в чем они преуспевали в школе, никто не считал важным, а порой их даже клеймили позором за подобные интересы и наклонности. И это имело поистине катастрофические последствия как для самих этих людей, так и для здоровья общества в целом.

Как оказалось, мое выступление стало самым популярным в истории TED-конференций. Оно насчитывает более тридцати миллионов просмотров на официальном сайте, его увидели около трехсот миллионов человек по всему миру на разных ресурсах. Понятно, у Майли Сайрус просмотров больше. Но я ведь не тверк танцевал.

С тех пор как мою лекцию разместили в интернете, я слышу от учащихся из всех стран мира, что они показывали это видео своим учителям или родителям; родители говорят, что демонстрировали его своим детям; учителя признаются, что ознакомили с ним директоров своих школ, а инспекторы школьных округов – что показывали видео всем, кому только могли. Я воспринял это как однозначное доказательство того, что я в своих мыслях не одинок и что поднятая мной проблема отнюдь не нова.

В прошлом году я выступал в американском колледже на Среднем Западе. Во время обеденного перерыва один из преподавателей спросил меня: «Вы ведь уже давно этим занимаетесь, не так ли» В ответ я поинтересовался: «Чем занимаюсь?» Он пояснил: «Пытаетесь изменить подход к образованию. Сколько вы уже над этим работаете? Лет восемь?» Я удивился: «Почему именно восемь?» А он: «Ну, знаете, с той конференции TED». На это я сказал: «Ну да, я помню ту конференцию, но ведь я жил и до нее…»

На сегодняшний день я проработал в сфере образования уже более сорока лет как учитель, исследователь, инструктор, экзаменатор и консультант. Я сотрудничал с самыми разными людьми, учреждениями и системами из этой сферы, а также с бизнес-компаниями и правительственными и культурными организациями. Я руководил реализацией практических программ в школах, школьных округах и на общенациональном уровне; преподавал в университетах, помогал создавать новые институты. И все это время неустанно пропагандировал и продвигал более сбалансированный, индивидуализированный и творческий подход к образованию.

В последние десять лет люди стали особенно часто

возмущаться тем убийственным эффектом, который на них, их детей или друзей оказывают тестирование и стандартизация. Нередко эти люди чувствуют себя совершенно беспомощными, считая, что не в силах повлиять на столь прискорбную ситуацию. Некоторые признаются, что им очень нравится моя лекция в интернете, но они разочарованы тем, что в ней ни слова не говорится о том, как изменить систему. На этот упрек у меня три ответа. Первый: «Это же всего лишь восемнадцатиминутный доклад, я не мог в нем сказать все». Второй: «Если вас действительно интересует, что я по этому поводу думаю, читайте мои книги, статьи и отчеты на эту тему; там вы наверняка найдете много полезного для себя»[1]. Ну а третий ответ дает книга, которую вы держите в руках.

Мне часто задают одни и те же вопросы: что именно не так в нашем образовании и почему? Если бы вы могли заново, с нуля, создать образовательную систему, какой бы она была? В виде школ? Если да, то чем бы они отличались от нынешних? Как бы в них учили? Обязательно ли было бы их посещение и каков был бы возраст учащихся? Проводились бы в них экзамены и тесты? И если вы утверждаете, что я могу внести свой вклад в изменение нынешней системы образования, то с чего мне следует начать?

И наконец, самый важный вопрос: *в чем цель образования?* Мнения людей по этому поводу существенно различаются. Подобно «демократии» и «справедливости», «образование» является наглядным примером того, что британский философ Уолтер Галли назвал «сущностно оспариваемыми понятиями». Это означает, что разные люди вкладывают в них разный смысл, зависящий от их культурных ценностей и отношения к другим связанным с этими концепциями явлениям, таким, например, как этническая и гендерная принадлежность, материальное положение и социальный класс. Это вовсе не значит, что мы не можем обсуждать эти концепции и в итоге совместными усилиями изменить ситуацию. Просто для этого сперва необходимо согласовать терминологию[2]. Поэтому, прежде чем продолжить, позвольте сказать несколько слов о терминах «обучение», «образование», «профессиональная подготовка» и «школа», которые иногда путают.

Обучение – процесс приобретения новых знаний и навыков. Люди от природы на редкость любознательны и легко обучаемы. С момента рождения дети проявляют поистине ненасытную жажду к знаниям, но, к сожалению, в школе эта жажда у многих начинает ослабевать. И ее поддержание на протяжении всего процесса обучения – ключ к трансформации системы школьного

образования.

Образование – это система организованных программ обучения. Формальное образование базируется на предположении, что молодые люди должны знать, понимать и уметь делать то, что они не смогут освоить самостоятельно. Главные же вопросы в данном случае – что именно должны знать, понимать и уметь учащиеся к концу учебы и как должно быть построено образование, чтобы они могли этому научиться?

Профессиональная подготовка – разновидность образования, сфокусированная на освоении тех или иных конкретных навыков. Помню, когда я был студентом, мы часто спорили о том, как провести грань между образованием и профподготовкой. Разница достаточно четко видна на примере полового воспитания. Большинство родителей будут рады узнать, что их детям-подросткам рассказывают о сексуальной стороне жизни человека, но вряд ли их приведет в восторг тот факт, что школьники проходят сексподготовку.

Под *школами* я подразумеваю не только традиционные структуры, предназначенные для обучения детей и подростков, но и любое сообщество людей, объединившихся для совместной учебы. Я использую данный термин в этой книге по отношению и к домашнему обучению, и к так называемому анскулингу{2} (о нем мы поговорим позже), и к неформальным встречам людей (лично и онлайн), начиная с детсадовского возраста и заканчивая студенческим и даже старше. Надо признать, определенные характеристики традиционной школы не слишком согласуются с процессом обучения, а порой и весьма активно ему мешают. Революция, которую нам предстоит совершить, включает в себя переосмысление принципов работы школ и того, что вообще следует считать школой. А еще она предполагает, что мы должны начать верить совершенно другим историям об образовании.

Мы все любим истории, даже если они не слишком правдивы. Подрастая и взрослея, мы узнаем об окружающем нас мире самыми разными способами, и один из них – через услышанные нами истории. Некоторые из них посвящены конкретным событиям и людям из нашего близкого окружения, то есть родным и друзьям. Другие являются частью более широкой культуры, к которой мы принадлежим, – это мифы, басни и сказки о нашей жизни, передаваемые из поколения в поколение. Со временем в наиболее часто рассказываемых историях грань между действительностью и вымыслом порой становится настолько размытой, что мы начинаем их путать. Именно так случилось с историей об образовании, в которую многие люди свято верят, хотя она неправдива и, по сути, никогда таковой

не была. Вот она:

Дети идут в начальную школу в основном для того, чтобы приобрести базовые навыки чтения, письма и счета. Эти навыки необходимы ребенку, чтобы он мог успешно учиться в средней школе. Далее, если молодой человек поступит в высшее учебное заведение и окончит его с хорошим дипломом, он найдет высокооплачиваемую работу и в конечном итоге будет способствовать процветанию своей страны.

Согласно данной истории, интеллект – это то, что используется нами при изучении академических дисциплин: дети рождаются с различным уровнем интеллекта, поэтому, естественно, одни учатся хорошо, а другие плохо. Те, кто действительно умен, поступают в престижные университеты, где общаются с такими же способными студентами, а по окончании гарантированно получают высокооплачиваемую работу с собственным кабинетом и даже окном. Менее умные ученики, понятно, в школе звезд с неба не хватают, а некоторые даже бросают учебу раньше времени. Те, кто все же оканчивает среднюю школу, не всегда идут учиться дальше, а сразу подыскивают себе работу – непрестижную и низкооплачиваемую. Некоторые решают поступить в колледж, но выбирают не академические, а профессиональные курсы, после которых получают вполне достойную работу, требующую применения специализированного инструментария и навыков, например в сфере услуг.

В этом кратком и довольно убогом изложении данная история может показаться карикатурой. Но если посмотреть, что происходит во многих школах, и послушать, чего большинство родителей ожидают от своих детей, а также учесть старания многих политиков во всем мире, то создается впечатление, что все эти люди действительно верят в то, что нынешние системы образования в целом вполне эффективны и надежны; просто они не работают как следует из-за снижения стандартов. В результате основные усилия направляются на повышение образовательных стандартов посредством ужесточения конкуренции и усиления отчетности. Возможно, вы тоже свято верите в эту историю и сейчас недоумеваете, что же мне в ней так не нравится.

Дело в том, что вся эта история – опасный и вредный миф. Именно этим в значительной мере объясняется, почему многие реформаторские усилия в сфере образования абсолютно тщетны, а зачастую даже наоборот – обостряют те самые проблемы, которые призваны решить. К этим проблемам, в частности, относятся тревожные темпы роста количества недоучившейся

молодежи, высокий уровень стресса и депрессии (и даже самоубийств) среди учащихся и педагогов, снижение ценности университетского образования и резкое увеличение его стоимости, а также рост уровня безработицы как среди выпускников вузов, так и среди молодежи без высшего образования.

Политики часто ломают голову над этими проблемами. Иногда они наказывают школы за низкие показатели. Иногда финансируют корректирующие программы, дабы вернуть школы в нужное русло. Но проблемы остаются, а порой и усугубляются. И причина в том, что многие из них обусловлены самой системой.

Любая система ведет себя особенным, уникальным образом. Однажды, когда мне было лет двадцать и я жил в Ливерпуле, меня занесло на скотобойню. (Сейчас уже не помню зачем. Может, у меня там было назначено свидание.) Бойни, как известно, – это места, где убивают животных. И работают они весьма эффективно. Совершить оттуда побег и выжить умудряются очень немногие животные. Так вот, когда мы подошли к концу помещения, я увидел дверь с табличкой «Ветеринар». Я представил себе человека, который, по логике, к концу обычного рабочего дня должен был страдать глубокой депрессией, и спросил сопровождавшего меня парня, зачем на бойне ветеринар. Не поздновато ли, мол, кого-то лечить? Он ответил, что ветврач периодически приезжает на выборочные вскрытия. И что примечательно, работник бойни не усматривал во всем этом ничего необычного.

Если вы разрабатываете систему для выполнения какой-то конкретной задачи, не удивляйтесь, что именно ее она и выполняет. Если ваша система образования изначально базируется на стандартизации и послушании, подавляет индивидуальность, воображение и творчество, то стоит ли сетовать по поводу того, что она все это делает?

Симптомы и причины – не одно и то же. У недомогания нынешней системы образования много симптомов, но мы не увидим их до тех пор, пока не выявим более глубокие проблемы, приведшие к их возникновению. Одной из них является промышленный характер государственного образования. В двух словах суть данной проблемы такова: в большинстве развитых стран системы массового государственного образования появились только в XIX веке. Они создавались в значительной степени для удовлетворения потребностей промышленной революции в рабочей силе и базировались на принципах массового производства. По словам сторонников движения за стандартизацию образования, их цель – повысить

эффективность и улучшить отчетность образовательных систем. Но загвоздка в том, что эти системы в корне непригодны для резко изменившихся условий жизни в XXI веке.

В последние сорок лет население земного шара удвоилось, сейчас нас более семи миллиардов человек. Это самая крупная популяция человеческих существ, когда-либо проживавшая на Земле, и наше количество стремительно увеличивается. В то же время цифровые технологии резко меняют то, как мы работаем, играем, думаем, чувствуем и общаемся друг с другом. А ведь эта революция еще только-только началась. Старые системы образования совершенно не годятся для нового мира, и их улучшение путем повышения традиционных стандартов не решит проблем, с которыми мы все чаще сталкиваемся.

Не поймите меня неправильно: я вовсе не утверждаю, что все школы ужасны и вся система государственного образования представляет собой абсолютно неэффективный хаос. Конечно же, это не так. Государственное образование принесло и приносит огромную пользу миллионам людей, включая и меня. Моя жизнь вполне могла сложиться по-другому, если бы не бесплатное государственное образование, полученное мною в Англии, ведь я рос в большой рабочей семье в Ливерпуле 1950-х годов. Образование открыло мне мир и послужило фундаментом, на котором я построил свою нынешнюю жизнь.

Для бесчисленного количества людей на планете государственное образование стало ключом к самореализации и способом вырваться из мира бедности и лишений. Благодаря образованию многие добились успеха, и было бы нелепо утверждать обратное. Однако приходится признать, что немало людей, проведя предостаточно лет в системе государственного образования, ушли из нее, практически ничего не получив. Успех тех, кто в ней чего-то добился, достигался за счет целой когорты тех, кому это не удавалось. А сегодня, когда движение за стандартизацию образования набирает обороты, неудачами в дальнейшей жизни расплачиваются еще больше учащихся. Кроме того, довольно часто те, кто преуспевает, делают это вопреки доминирующей культуре образования, а вовсе не благодаря ей.

Так как же повлиять на ситуацию? Кем бы вы ни были – школьником, педагогом, родителем, представителем школьной администрации или политиком, – если вы тем или иным образом вовлечены в систему образования, то можете стать частью изменений. Но для этого вам понадобятся три составляющие: *критический анализ* существующего положения дел; *видение* того, каким все должно быть, и *теория изменений,* которая позволит

сменить первое на второе. Это то, что я предлагаю в данной книге, основываясь на собственном опыте и опыте других людей. Для этого в следующих главах в единую ткань сотканы три типа материала: анализ, принципы и примеры.

Поставив задачу изменить образование, прежде всего важно определить, какого рода системой оно является. Эта система не монолитна и не неизменна, именно поэтому с ней можно что-то сделать. Она многолика, объединяет множество пересекающихся интересов; в ней масса потенциальных точек для инноваций. Зная все это, гораздо проще понять, почему данную систему можно преобразовать и как это сделать.

Революция, которую я пропагандирую, базируется на принципах, отличных от проповедуемых движением за образовательные стандарты. Она основана на уважении к окружающим и вере в ценность личности; в право каждого человека на самоопределение, развитие и полноценную, насыщенную жизнь; в важность гражданской ответственности. Далее я подробно расскажу о четырех основных целях образования: личностных, культурных, социальных и экономических. А сейчас лишь отмечу, что, по моему глубокому убеждению, цель образования – *помочь учащимся максимально понять окружающий мир и выявить свои внутренние таланты с тем, чтобы реализовать себя как личности и стать активными и сопереживающими гражданами своей страны.*

В этой книге множество примеров школ самых разных типов. Описанные в ней идеи и выводы основаны на работе тысяч людей и организаций, искренне стремящихся реформировать систему образования, сделать ее лучше и эффективнее. Эти идеи подкреплены значительным числом научных исследований и методиками, уже внедренными в практику. Моя цель – предложить читателю всеобъемлющий обзор изменений, в которых срочно нуждаются наши школы. В книге описан общий трансформирующий контекст образования, динамика изменения школ и основные проблемы обучения, преподавания, учебных программ, оценивания и политики в образовательной сфере. Как известно, при создании общей картины неизбежно приходится платить ограничением детализации составляющих ее частей. По этой причине я часто отсылаю читателя к трудам других авторов, где подробнее обсуждаются вопросы, на которые мне следовало бы обратить больше внимания, но я просто не могу себе этого позволить.

Я полностью осознаю, какое огромное политическое давление оказывается сегодня на сферу образования. Политикам, посредством которых это делается, явно пора пересмотреть свои

взгляды. Мои призывы (каковы бы они ни были) частично направлены как раз на то, чтобы люди, принимающие политические решения, поняли, что радикальные преобразования необходимы, и признали этот факт. Но революции делают не законодатели, а люди, работающие «на местах». Становление образования происходит не в законодательных органах и не в риторике политиков. Это то, что возникает между учащимися и учителями в реальных школах. Если вы учитель, *вы* система для ваших учеников. Если вы директор школы, *вы* система для вашего местного сообщества. Если вы политик, *вы* система для школ, входящих в зону вашего контроля.

Если вы имеете непосредственное отношение к сфере образования, у вас есть три варианта действий: реформировать систему изнутри, требовать ее изменений или проявлять инициативу за ее пределами. Многие примеры в этой книге описывают инновации в самой системе. Системы в комплексе тоже способны меняться, и во многих смыслах это уже происходит. И чем больше инноваций в самих системах, тем выше вероятность, что они будут развиваться как единое целое.

Большую часть своей жизни я прожил и проработал в Англии. В 2001 году мы с семьей переехали в США. С тех пор я много путешествовал по этой стране, сотрудничая с учителями, школьными округами, профессиональными ассоциациями и политиками на всех уровнях системы образования. Поэтому в моей книге рассматривается главным образом ситуация, сложившаяся в США и Великобритании. Однако проблемы, влияющие на образование, носят глобальный характер, и я привожу также множество примеров из других стран мира.

Основное внимание в книге уделяется образованию детей с раннего детства до окончания средней школы (5–8-й классы). Но проблемы, с которыми мы сталкиваемся, имеют весьма серьезные последствия для всего среднего образования, и многие школы сегодня радикально меняются вместе с окружающим их миром. Я кратко ссылаюсь на эти изменения, поскольку, чтобы обсудить их, как они того заслуживают, нужно написать отдельную книгу.

В одном из недавних интервью меня спросили о моих теориях. Я ответил, что это не просто теории. Я действительно предлагаю разнообразную теоретическую базу для своего подхода, но то, за что я ратую, носит отнюдь не гипотетический характер. Мой подход основан на многолетнем практическом опыте и исследованиях эффективных методик, применяемых в сфере образования, а также того, что мотивирует учащихся и учителей на высочайшие достижения, а что нет. При этом я

опираюсь на давние образовательные традиции. Рекомендуемый мной подход имеет глубокие корни в истории преподавания и обучения с древнейших времен. Это вовсе не дань моде или преходящей тенденции. Мой подход базируется на принципах, которые всегда вдохновляли преобразующее образование и которые промышленное образование, несмотря на все его достижения, систематически отодвигало на задний план.

Подавляющее большинство сегодняшних проблем, стоящих перед человечеством, также не относятся к разряду теоретических; они слишком реальны, и создаем мы их в основном сами. В 2009 году в сериале BBC «Горизонт» был показан эпизод о том, сколько человек могут жить на Земле. Он так и назывался – «Сколько человек могут жить на Земле?». (У BBC вообще явный талант к придумыванию оригинальных названий!) Так вот, в настоящее время на нашей планете проживает 7,2 миллиарда человек. Это почти в два раза больше, чем в 1970 году; и если все будет развиваться такими же темпами, как сейчас, к середине XXI века нас станет девять миллиардов, а к концу века – двенадцать. И каждый из нас имеет одни и те же базовые потребности в чистом воздухе, воде, пище и топливе; без этого мы просто не выживем. Так сколько же человек может приютить планета Земля?

Создатели фильма консультировались с ведущими мировыми экспертами в области демографии, водоснабжения, пищевой промышленности и энергетики. И в итоге был сделан вывод, что если каждый житель планеты будет потреблять основные ресурсы со скоростью, с которой их потребляет среднестатистический индиец, Земля сможет прокормить максимум пятнадцать миллиардов. Следовательно, мы уже на полпути к этой цифре. Но беда в том, что далеко не все потребляют ресурсы именно так. Если же все население Земли будет потреблять их со скоростью, характерной для среднестатистического жителя США, планета осилит максимум 1,5 миллиарда человек. А нас уже почти в пять раз больше.

Иными словами, если все захотят потреблять ресурсы так, как это делаем мы, североамериканцы, – а, судя по всему, все к этому идет, – то к середине нынешнего века населению Земли понадобится еще пять таких же планет. Так что, согласитесь, необходимость в радикальных изменениях нашего образа мышления, жизни и общения вряд ли когда-либо была более насущной и актуальной, чем сейчас. А между тем все мы так же, как и прежде, разделены культурными барьерами

и экономической конкуренцией за одни и те же ресурсы.

Часто говорят, что люди должны спасти свою планету. Я в этом не уверен. Земля существует вот уже почти пять миллиардов лет, и у нее есть еще столько же, прежде чем ее поглотит Солнце. А современные люди, насколько нам известно, появились на Земле менее двухсот тысяч лет назад. Если представить всю историю Земли как один год, то мы с вами начали жить на ней 31 декабря, за минуту до полуночи. Так что главная опасность грозит вовсе не самой планете, а условиям нашего выживания на ней. Земля вполне может решить, что она попробовала приютить человечество, и оно ее не впечатлило. С бактериями, например, проблем гораздо меньше; возможно, этим и объясняется то, что они живут на Земле уже более трех миллиардов лет.

Вероятно, именно это имел в виду писатель-фантаст и футуролог Герберт Уэллс, сказав, что цивилизация – это гонка между образованием и катастрофой. Образование действительно наша самая большая надежда. Но не устаревшее промышленное образование, которое создавалось для удовлетворения потребностей XIX – начала XX века, а образование нового типа, способное ответить на вызовы, с которыми мы сейчас сталкиваемся, и реализовать таланты, имеющиеся в каждом из нас.

Поскольку наше будущее в высшей мере неопределенно, решение не может сводиться к банальному улучшению того, что мы делали раньше. Мы явно должны внедрить что-то еще. Наша задача – не исправить существующую образовательную систему, а изменить ее; нам надо не *ре*формировать, а *транс*формировать ее. Величайшая ирония сегодняшней неприглядной ситуации с образованием состоит в том, что на самом деле мы знаем, какой подход работает, но просто не внедряем его в надлежащих масштабах. И сегодня находимся в положении, позволяющем с недоступной прежде эффективностью использовать свои творческие и технологические ресурсы для исправления этой ситуации. У нас есть поистине безграничные возможности, чтобы пробудить в детях креативность и воображение и обеспечить их разнообразными формами преподавания и обучения с учетом уникальных характеристик каждого учащегося.

Хотя образование в настоящее время стало глобальной проблемой, по сути, это обыденная вещь. Понимание этого чрезвычайно важно для успеха предстоящих преобразований. Мир в целом сегодня переживает революционные изменения, и нам нужна революция и в образовании. Как большинство

революций, эта «вызревает» уже довольно долго, а во многих местах уже стартовала и идет полным ходом. Сегодняшняя революция в образовании начата не сверху; ее инициировали низы, как это, впрочем, и должно быть.

Глава 1
Назад к истокам

ВРЯД ЛИ ДОКТОР ЛОРИ Бэррон обиделась бы на своих учеников и коллег, если бы они до ее прихода на пост директора средней школы Смоки-роуд в Ньюнене поменяли дверь в директорском кабинете на вращающуюся. Дело в том, что всего за пять лет работы школы в ней сменилось уже четыре директора. «Не подумайте, что все они были плохими и неэффективными лидерами, – объясняла мне Лори. – На самом деле это весьма успешные руководители, старше и намного опытнее меня. Трое из них впоследствии стали инспекторами школьных округов. Проблема заключалась в сроках их пребывания на посту. Все прежние директора управляли школой недостаточно долго для того, чтобы начать в ней что-либо менять».

Надо отметить, для Смоки-роуд это, очевидно, было бы довольно проблематично, ибо сухие цифры говорили отнюдь не в пользу этого учебного заведения. Ньюнен расположен примерно в шестидесяти километрах от Атланты; почти 20 процентов его населения живет за чертой бедности, и более 60 процентов учеников школы Смоки-роуд относятся к категории малообеспеченных. Когда Лори пришла в Смоки-роуд (это произошло в 2004 году), школа стабильно занимала по успеваемости последнее место среди пяти средних школ своего округа. А еще Смоки-роуд могла «похвастаться» рекордным числом прогулов, самыми частыми обращениями в органы дисциплинарной юрисдикции; самым большим количеством уголовных обвинений, предъявленных несовершеннолетним; и наибольшим процентом учеников, переведенных в альтернативные системы образования из-за постоянных проблем с дисциплиной. Школа явно нуждалась в помощи на самых разных уровнях, но Лори решила, что в первую очередь в Смоки-роуд нужно создать ощущение стабильности и безопасности.

«В первый год своего директорства я только то и делала, что, курсируя между партами, разнимала дерущихся учеников. Меня часто спрашивали, какую информацию мне удалось собрать, а я раз за разом отвечала, что никаких данных у меня пока нет. Я вообще-то человек очень организованный и во всем опираюсь на факты, но, просматривая свои записи за девять лет пребывания в Смоки-роуд, обнаружила, что за первый год они просто отсутствуют. А все потому, что я тогда сосредоточилась

исключительно на том, чтобы обеспечить хоть какую-то безопасность учащихся. Ни один ребенок не мог чувствовать себя в то время в школе спокойно и комфортно, потому что то там, то тут постоянно возникали стычки и бесконечные перепалки по любому поводу».

Итак, поначалу Лори Бэррон потратила уйму времени на то, чтобы пресечь постоянные конфликты, и гораздо чаще, чем ей бы того хотелось, отстраняла учеников от занятий и отправляла домой. Это была необходимая мера. Лори поняла, что если ученики либо дерутся, либо боятся, что их вот-вот втянут в драку, то о нормальной учебе не может быть и речи. К концу первого года Лори установила целый ряд новых правил, благодаря которым дети начали четко понимать, какого рода поведения от них ожидают. Но самым важным было то, что Лори вернулась в школу на следующий год. Это положило конец порочной практике «вращающейся двери» и позволило Смоки-роуд приступить к разработке конструктивного долгосрочного плана, призванного сломать негативные традиции, прочно укоренившиеся в школьной культуре.

«Нашу школу никто не считал хорошей, но все относились к этому факту как к чему-то само собой разумеющемуся. Наши показатели никого особенно не разочаровали. Все рассуждали приблизительно так: “Это совсем неплохой результат, учитывая, в каких условиях им приходится работать”. Иными словами, мы вполне могли оставаться там, где находились. Но уже на второй год мы задумались над тем, где бы хотели оказаться. Прежде всего нам следовало добиться, чтобы у детей появилось желание посещать школу. Мы целый год разрабатывали свою миссию и видение. И именно в это время поняли, что нам нужно лучше узнать своих ребят. Это был очень длительный процесс, в котором участвовали учителя, ученики, наши деловые партнеры и представители местной общины. Мы создали родительско-учительский комитет. Я видела, что многие учителя верили в наших детей, но не думаю, что это происходило на уровне школы как учебного заведения или местного сообщества. Но учителя действительно верили, ведь некоторые отличные педагоги до сих пор работают в Смоки-роуд. Однако всеобъемлющей миссии у нас не было».

Со временем видение превратилось в четкий план из четырех пунктов. На первом месте стояла задача убедить детей посещать школу. Как уже говорилось, Смоки-роуд «славилась» очень низкими показателями посещаемости, и Лори поняла, что в школе просто не сформирована культура, в рамках которой дети бы чувствовали, что ходить на уроки действительно важно.

А еще она поняла, что *сама* является частью данной проблемы. «Я ведь постоянно отстраняла ребят от занятий за драки, – говорит Лори, – и этим, конечно же, вряд ли показывала им, что ожидаю от них присутствия на уроках».

На следующем этапе директору и ее команде предстояло позаботиться о создании безопасной обстановки в школе. Драки и стычки в Смоки-роуд редко приводили к серьезным травмам, но чтобы детям было комфортно и они не отвлекались от учебы, следовало прекратить эту порочную практику.

Далее школьникам необходимо было показать, что их высоко ценят как личности. Настоящий прорыв на этом фронте произошел, когда Лори и учителя пришли к выводу, что при работе с каждым учеником надо исходить из его личных потребностей и интересов. (Подробнее об этом чуть позже.)

И наконец, четвертый шаг состоял в переходе на соответствующую учебную программу, которая бы готовила учащихся к успеху в будущем. Обратите внимание, что Лори поставила этот пункт последним в списке четырех основных задач школы. Учебная программа была невероятно важна, но только после достижения первых трех целей. Это относилось и к оценке качества преподавания.

«Мы действительно решили не фокусироваться на преподавании, ведь оно и так все время велось. Я понимала, что проблема вовсе не в том, что наши учителя не умеют учить детей, а в многочисленных препятствиях, которые мешали им делать это как следует. Я чувствовала, что если бы мы предоставили класс в их распоряжение на семьдесят пять минут, они наверняка бы знали, как этим воспользоваться. В любом случае, прежде чем оценивать работу учителей, нам надо было пройти три первых этапа. Без этого мы не могли объективно оценить качество преподавания и трудности, с которыми сталкиваются учителя, ведь проблема могла корениться и в низкой посещаемости, и в обстановке, сложившейся в школе, и в неправильно строившихся взаимоотношениях с детьми. Со временем мы ввели практику еженедельного посещения занятий в каждом классе. Мне и двум моим помощникам за неделю удавалось побывать на уроках всех учителей школы. Обратите внимание на то, что это вряд ли было бы возможно, если бы в мой кабинет из-за проблем с дисциплиной присылали по семьдесят ребят в день, как это было раньше».

Ситуация в Смоки-роуд начала меняться только после того, как Лори всерьез задумалась об интересах и приоритетах своих учеников. «Что важно для школьника, важно и для нас. Причем в равной степени, будь то футбол, рок-музыка, математика,

английский язык. Мы не собирались говорить детям, что футбол менее значим, чем математика. Наш подход был таким: если футбол для тебя важнее всего на свете, мы сделаем все возможное, чтобы ты мог им заниматься. Когда мы внедрили этот подход и наши ребята увидели, что мы действительно ценим то, что ценят они, наши взаимоотношения с детьми стали налаживаться, а ученики, в свою очередь, начали испытывать угрызения совести, если не оправдывали наших ожиданий. Даже когда кто-то из них был совсем не в восторге, скажем, от математики, он не хотел подводить учителя. Наконец-то сложилась ситуация, когда учителя могли учить детей, а не строчить жалобы в дисциплинарные комиссии.

У меня есть педагоги, которых совершенно не интересует футбол, но они непременно пойдут на матч и будут болеть за Бобби, а на следующий день “вставят” этого Бобби в уравнение, объясняя классу новую тему. И Бобби потом сделает все от него зависящее, чтобы не подвести учителя».

При переходе к новым ценностям Лори пришлось отказаться от моделей, спускаемых в школу штатом и федеральными властями, равно как и от любых элементов мышления типа «мы же всегда так делали». И в большинстве случаев это отлично срабатывало. Например, один ученик Смоки-роуд был превосходным атлетом, но остался на второй год в шестом классе, в основном из-за того, что в пятом получил более тридцати дисциплинарных взысканий. А когда Лори удалось убедить мальчика, что она согласна с тем, что легкая атлетика для него важнее всего, проблем с дисциплиной стало заметно меньше. «В шестом и седьмом классах у него было всего два направления в дисциплинарную комиссию. И парень успешно сдал все стандартизированные тесты. Этот ученик был афроамериканцем, учился по программе коррекционного образования и получал бесплатное питание – словом, являлся типичным представителем конкретного сегмента статистики с вполне четко очерченным будущим. Мы сказали ему, что хотя спорт для него, похоже, важнее всего, мы поможем ему справиться и со всеми остальными предметами».

Лори привела мне еще один интересный пример. «У нас в школьном хоре поет одна девочка: она белая, из малоимущей семьи, занимается по коррекционной программе. Когда она училась в четвертом классе, у нее умер отец. Ученица замкнулась в себе и перестала чем-либо интересоваться. В шестом классе она не прошла тестирование. А потом наш руководитель хора что-то в ней разглядел и дал ей соло. В ноябре она солировала на школьном концерте и весь остальной год училась на отлично.

Но этого никогда не случилось, если бы учитель вовремя не уловил ее желание петь и не понял, насколько для нее это важно. Надо всегда внимательно относиться к увлечениям ребенка.

Наши учителя никогда не говорят всему классу: “Вы все должны пройти этот тест по математике”. Они подходят к каждому ребенку индивидуально: “Слушай, ты ведь хочешь играть в оркестре, причем первую партию? Хорошие отметки по математике тебе в этом наверняка не помешают”. Вы можете убедить любого ребенка сделать вам одолжение, но вот заставить группу детей делать это по принуждению вам не удастся». Изменения в школе Смоки-роуд были очевидны для всех, статистика заметно улучшилась. Экзаменационные баллы выросли во всех подгруппах. В частности, среди учеников, обучающихся по программе коррекционного образования, они улучшились на 60 процентов по математике и чтению. Резко повысился показатель посещаемости, значительно снизилось число дисциплинарных взысканий.

Ситуация изменилась настолько радикально, что Смоки-роуд присвоили статус Заслуженной школы штата Джорджия, обучающей по программе Title I[{3}], и Школы 2011 года, работающей по программе MetLife Foundation-NASSP[{4}] Breakthrough School, за выдающиеся достижения на ниве обучения большого количества малообеспеченных учащихся. А Лори Бэррон в 2013 году стала «Директором года» среди руководителей школ средней ступени согласно рейтингу MetLife/ NASSP[3].

Лори Бэррон сумела понять, насколько отчаянно Смоки-роуд нуждается в реформах, причем не ради выполнения требований штата или соответствия федеральным стандартам, а в тех, которые вызревают в самых низах и видны только тем, кого действительно волнуют проблемы качественного обучения. Лори воплощает в жизнь реформы, насущно необходимые в наших школах. Однако, как нам с вами скоро предстоит убедиться, разные люди вкладывают в слово «реформа» разный смысл.

Движение за стандартизацию образования

Реформы в сфере образования – явление отнюдь не новое. Дебаты о том, каковы его цели и как следует учить детей, велись всегда. Но сегодня все довольно сильно изменилось. Современное движение за стандартизацию образования приняло поистине глобальный характер. Известный финский ученый и ведущий обозреватель международных тенденций в образовании Паси Сальберг весьма точно окрестил его как Движение за глобальную реформу образования, или GERM (Global Education Reform Movement), что в переводе с английского означает «возбудитель инфекции». И речь, кажется, действительно идет о серьезной заразе – судя по тому, сколько стран в последнее время подхватили ее. Прежде национальная политика в области просвещения считалась в основном внутренним делом государства. В наши же дни правительства изучают и исследуют образовательные системы друг друга не менее тщательно, чем политику в области государственной обороны.

И, надо признать, политические ставки тут очень высоки. В 1992 году Билл Клинтон заявил, что хотел бы войти в историю как президент-реформатор просвещения. По его стопам пошел и Джордж Буш, сделавший реформу в сфере образования основным приоритетом своего первого президентского срока. В традиционном радиообращении к Америке в январе 2002 года, накануне дня Мартина Лютера Кинга, Буш сказал, что считает образование вопросом соблюдения гражданских прав нашего времени, и добавил: «Мы победили институализированный фанатизм, против которого боролся доктор Кинг… Теперь наша задача – добиться того, чтобы каждый американский ребенок имел равные шансы на успех в жизни»[4]. Президент Обама также рассматривает реформу образования как один из приоритетов своего правления. Похожая картина и в других странах. В Китае грандиозные реформы в области образования стали центральным элементом возрождения нации[5]. Дилма Руссефф, первая женщина-президент Бразилии, считает просвещение краеугольным камнем государственной стратегии обновления[6]. Иными словами, куда ни глянь, образование стоит на повестке дня правительств всего мира.

Начиная с 2000 года мощнейшим толчком для движения за стандартизацию образования стали рейтинги успеваемости учащихся, проводимые в рамках PISA{5}. Эти рейтинги составляются по результатам стандартных тестов по математике, чтению и естественно-научным дисциплинам. Разрабатываются

они Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), которая базируется в Париже. Тестирование PISA проводится среди пятнадцатилетних подростков в самых разных странах мира каждые три года. Число стран, принимающих участие в этой программе, выросло с тридцати двух в 2000 году до шестидесяти пяти в 2012 году, а количество тестируемых учащихся увеличилось за этот период почти вдвое, с 265 до 510 тысяч человек[7].

Существенно усилилось и политическое влияние PISA. В 2001 году результаты тестирования вызвали весьма умеренный интерес европейской прессы, а в 2013-м стали главной новостью в СМИ всего мира и истинным потрясением для правительств некоторых стран[8]. Сегодня министры образования меряются рейтингами своих стран, словно культуристы бицепсами. Так же как СМИ, они, судя по всему, относятся к этим рейтингам как к абсолютному мерилу их достижений на просветительской ниве.

Китайский округ Шанхая впервые принял участие в ранжировании PISA в 2009 году, заняв первое место во всех трех категориях (математика, чтение, естественно-научные дисциплины). Эти результаты до глубины души потрясли западные страны. В 2012 году Шанхай вновь оказался в первых рядах; за ним следовали Сингапур, Гонконг и Китайский Тайбэй. Западная пресса тут же начала наперебой рассуждать о мощности «азиатской модели» образования и все громче призывать политиков своих стран к повышению образовательных стандартов, которые якобы позволят идти в ногу с глобальной конкуренцией.

Министр образования США Арне Дункан прокомментировал ситуацию следующим образом: «Общая картина успеваемости американских учащихся по рейтингу PISA за 2012 год очевидна и крайне неприятна: это картина застоя в сфере образования». По его словам, «данные результаты должны стать сигналом пробуждения, который поднимет нас на борьбу с самодовольством и заниженными требованиями в области образования. Проблема не в том, что наши пятнадцатилетние дети успевают сегодня хуже, чем раньше…. [Проблема в том, что] они все чаще не чувствуют под ногами твердой почвы. Мы топчемся на месте, в то время как другие высокоэффективные страны начинают нас уверенно опережать»[9]. После подобного спича стоит ли удивляться, что масштабная общенациональная программа финансового стимулирования с целью повышения уровня среднего образования путем введения более высоких стандартов и тестирования, которую реализует администрация

Обамы, получила название «Гонка за первенством» (Race to the Top)[10].

Почему же образование стало столь острым политическим вопросом? Первая причина *экономическая.* Уровень образованности нации чрезвычайно важен для ее экономического процветания. В результате стремительного развития цифровых технологий и мощного прироста населения бизнес в последнюю четверть века претерпел поистине радикальные изменения. Попутно резко усилилась экономическая конкуренция в сфере торговли, производства и услуг. Правительства всех стран отлично понимают, что компетентная, квалифицированная рабочая сила имеет решающее значение для процветания национальной экономики. В связи с этим их политическая риторика щедро приправлена рассуждениями о важности новаторства, предпринимательства и «навыков XXI века». Именно поэтому они выделяют на образование огромные деньги, и именно поэтому оно превратилось сегодня в одну из крупнейших индустрий в мире. Только в США затраты на образование и профподготовку составили в 2013 году 632 миллиарда долларов[11]. В масштабах планеты эта сумма перевалила за 4 триллиона[12].

Вторая причина *культурная.* Образование – один из основных способов, которым сообщества из поколения в поколение передают свои ценности и традиции. Для одних это возможность защитить культуру от внешнего влияния, для других – инструмент пропаганды культурной толерантности. Так что накал политических страстей вокруг образовательного контента отчасти объясняется его высокой культурной значимостью.

Третья причина *социальная.* Одна из заявленных целей государственного образования заключается в предоставлении всем учащимся, независимо от социального статуса и материального положения, шанса процветать, преуспевать и стать активными и неравнодушными гражданами своих стран. На практике правительства также хотят, чтобы образование продвигало и пропагандировало установки и поведенческие модели, необходимые, по их мнению, для социальной стабильности общества. Естественно, в каждой политической системе они разные.

Четвертая причина *личностная.* Большинство заявлений политиков, касающихся образования, содержат ритуальные пассажи о потребности каждого учащегося реализовать свой внутренний потенциал, что позволит жить полноценной и продуктивной жизнью.

И что же правительства предпринимают для достижения этих

целей?

Усиление контроля

Сегодня правительства всех стран все активнее берут бразды правления государственным образованием в свои руки и все чаще указывают школам, чему и как учить; вводят новые системы тестирования, ужесточающие отчетность и все охотнее прибегают к штрафным санкциям в случаях, когда школы не показывают нужных результатов. В ряде стран правительства всегда играли в управлении образованием ощутимую роль, в то время как во многих других политики традиционно держались от школ на солидном расстоянии. В США, например, образование в основном организовано на уровне штатов, и до недавних пор влияние федерального правительства на эту сферу было относительно слабым. Все изменилось в 2001 году, когда Конгресс США принял закон NCLB (No Child Left Behind – «Ни одного отстающего ребенка»). В последующие годы федеральные органы и власти штатов совместно потратили на тысячи программ и новых систем тестирования свыше 800 миллиардов долларов[13].

Однако, несмотря на некоторые существенные различия между странами, у реформаторских стратегий в сфере образования довольно много общего. Типичная история реформ выглядит следующим образом:

Высокоэффективная система образования играет решающую роль в процветании национальной экономики и борьбе с конкурентами. В связи с этим стандарты академической успеваемости должны быть максимально высокими, а школы должны отдавать приоритет дисциплинам и методикам преподавания, способствующим обеспечению соответствия этим стандартам. Учитывая неуклонный рост экономики, основанной на знаниях, чрезвычайно важно, чтобы как можно больше граждан страны получили высшее образование, в частности прошли четырехгодичный курс обучения в колледжах и университетах.

Поскольку эти вопросы слишком значимы, чтобы школы могли решать их самостоятельно, правительству следует контролировать установление образовательных стандартов, то есть определять содержание учебных программ, посредством систематического тестирования учащихся проверять соответствие этих программ установленным стандартам и неуклонно повышать эффективность образования путем ужесточения отчетности и конкуренции.

Подобно истории образования в целом, которую я рассказал раньше, история образовательных реформ выглядит вполне

убедительно, и она, как мы с вами скоро удостоверимся, тоже идет по ошибочному пути. Но сначала давайте посмотрим, что происходит на практике.

Повышение стандартов

Повышение образовательных стандартов на первый взгляд кажется весьма удачной идеей. Иначе какой вообще смысл в стандартах, если их опускать? Однако о каких именно стандартах идет речь? Почему мы выбрали именно их и как мы их внедряем? Привычная мантра звучит так: школа должна «вернуться к истокам». Эта фраза с притягательным простонародным подтекстом предполагает практичный, здравый подход к делу. Нечто сродни рекомендации есть больше овощей и избегать недосыпания. Но к каким истокам надо вернуться школе? У реформаторского движения четыре основных приоритета: чтение, письмо, арифметика; повышение академических стандартов; дисциплины STEM (см. далее) и поступление школьников в высшие учебные заведения.

В некоторых странах, в том числе в Великобритании и США, уже давно обеспокоены явно заниженными стандартами в области *грамотности* и *арифметики*. И в этом сторонники реформ, к сожалению, правы. Проблемы тут действительно есть, и они отнюдь не новы. Еще в 1983 году Министерство образования США опубликовало доклад под весьма красноречивым названием «Нация в опасности»[14]. Его авторы предупреждали, что США захлестывает нарастающая «приливная волна посредственности» и что это несет серьезную угрозу будущему экономики и социальному благополучию страны. Нынешние реформаторы также считают приоритетным преподавание грамматики, правописания и пунктуации и основ математики.

Далее, сторонники движения за стандартизацию образования ратуют за повышение *академических стандартов*. Опять же: эта цель может показаться вполне обоснованной. Но академические занятия – лишь часть образовательного процесса. Они в основном включают определенные виды аналитического мышления, в частности с применением слов и цифр, и фокусируются на том, что обычно называют «пропозициональным знанием» (или «знанием в виде высказываний»). Как мы с вами убедимся, по ряду причин эта идея доминирует в образовании.

Кроме того, активисты движения за стандартизацию образования убеждены, что оно обеспечит лучшую подготовку учащихся к будущей трудовой деятельности и международной конкуренции, в связи с чем большое внимание уделяют так называемым дисциплинам STEM: естественные науки (*s*cience),

технологии (*t*echnology), инженерия (*e*ngineering) и математика (*m*ath). И тут возникает весьма любопытное противоречие. С одной стороны, политики настаивают на увеличении объема академических дисциплин в школах, а с другой – прежде всего ратуют за экономическую релевантность школьного образования. И это притом, что ученых часто считают людьми чрезвычайно непрактичными, далекими от реального мира, этакими обитателями «башен из слоновой кости», с головой погруженными в чистую теорию. Как получилось, что науку в современном мире вдруг начали рассматривать как инструмент экономического спасения наций, – весьма любопытный вопрос, к которому мы еще вернемся.

И наконец, многие страны сегодня усиленно работают над увеличением процента выпускников школ, поступающих в колледжи. В 1950-е и 1960-е годы в Европе и США в высшие учебные заведения шел примерно один из двадцати вчерашних школьников. С 1970-го по 2000 год наблюдался глобальный рост почти на 300 процентов[15]. В настоящее время, по крайней мере в развитых странах, примерно каждый третий выпускник средней школы настроен на поступление в колледж или университет. По сути, многие наши современники считают это конечной целью школьного образования[16].

И что же нынешние реформаторы делают для продвижения этого плана действий? Используют три основные стратегии: стандартизация, конкуренция и корпоратизация.

Стандартизация

Формальное обучение состоит из трех основных элементов: учебной программы, преподавания и оценивания. Базовая стратегия заключается в их максимальной стандартизации. Сегодня во многих странах действуют четкие принципы, устанавливающие, чему должны учить школы, как правило, для каждого года обучения; это своего рода общенациональные учебные программы. Они есть в Великобритании, Франции, Германии, Китае и еще целом ряде государств. Некоторые другие страны – например Финляндия, Сингапур и пока еще США – практикуют менее жесткие схемы.

Большинство общенациональных учебных программ построено на идее отдельных предметов; для многих систем характерна их четкая иерархия. На верхушке иерархической лестницы обычно находятся письмо, чтение и арифметика, а в последнее время еще и дисциплины STEM. Далее идут гуманитарные предметы: история, география и общественные науки. Поскольку движение за образовательные стандарты сосредоточено в основном на академическом образовании, практическим дисциплинам (изобразительное искусство, драма, танец, музыка, дизайн, физическое воспитание), которые считаются неакадемическими, уделяется значительно меньше внимания. Если говорить конкретно об искусстве, то изобразительному искусству и музыке, как правило, отдается больший приоритет, чем драме и танцу. Последним двум зачастую не обучают вовсе. Из программ многих школ сегодня также исчезли и такие полезные уроки, как труд и домоводство. Некоторые страны полностью отказались от ассигнований на эти «несущественные» предметы.

Что касается *преподавания,* то тут движение за стандартизацию образования отдает явное предпочтение изложению фактического материала и обучению навыкам, а также работе учителя со всем классом, а не групповым видам деятельности. Сторонники движения довольно скептически относятся к творчеству, самовыражению и невербальным, нематематическим методам работы и обучения посредством исследования окружающего мира и творческих игр, даже если речь идет о дошкольных учреждениях.

В случае *оценивания* движение за образовательные стандарты делает упор на формальные письменные экзамены и активное использование тестов множественного выбора, позволяющих без особого труда кодифицировать и обрабатывать ответы

учащихся. При этом его сторонники не слишком жалуют такие оценочные методики, как курсовые, подборки творческих работ, тесты, оценивающие знания по пониманию, а не по запоминанию, субъективные оценки учителей, взаимные оценки и другие подходы, результаты которых намного труднее представить в числовом выражении. Этим, кстати, отчасти объясняется, почему школьники столько времени проводят за партами, работая самостоятельно.

Конкуренция

Одной из целей тестирования является рост конкуренции между учащимися, учителями и школами, поскольку считается, что это способствует повышению образовательных стандартов. В такой новой среде учащиеся соперничают между собой, работу учителей оценивают главным образом по результатам тестов их учеников, а школы и школьные округа напрямую конкурируют друг с другом за ресурсы. Стандартизированные тесты непосредственно влияют на объемы финансирования школ, карьерные перспективы педагогов и смену руководства учебного заведения. Вот почему тестирование с применением таких тестов часто называют тестированием «с высокими ставками». И, как мы уже знаем, сегодня эта конкуренция все увереннее выходит на международный уровень.

Корпоратизация

На протяжении более ста лет массовое образование в индустриально развитых странах финансировалось за счет налогов, и они рассматривались как инвестиции в благополучие общества. Сегодня же некоторые правительства активно поощряют инвестиции в образование частных корпораций и предпринимателей, участие которых варьируется от продажи школам всевозможных товаров и услуг до открытия частных школ с целью получения коммерческой прибыли. В ряде стран правительство поощряет также развитие специфических категорий государственного образования – школ-интернатов, чартерных и так называемых свободных школ (с произвольным выбором предметов, без обязательного посещения уроков). Все эти схемы подразумевают сознательное ослабление некоторых ограничений, пропагандируемых движением за стандартизацию образования. Объясняется это целым рядом мотивов: во-первых, желанием ужесточить конкуренцию; во-вторых, жаждой разнообразить источники финансирования; в-третьих, стремлением снизить нагрузку на государственную казну и в-четвертых, намерением получить прибыль. Недаром же, как я уже говорил, образование стало сегодня одной из самых доходных бизнес-индустрий в мире[17].

Ну и как обстоят дела?

Если бы движение за стандартизацию образования действительно давало результаты, на которые рассчитывают его сторонники, мне бы нечего было добавить. Однако это, к сожалению, не так. Возьмем хотя бы первый приоритет движения: чтение, письмо, арифметика. Несмотря на миллиарды потраченных на это направление долларов, успех можно считать в лучшем случае частичным. Такие страны, как США и Великобритания, очень многим пожертвовали в отчаянной попытке повысить стандарты в области письма и счета, а результаты тестов остались практически на том же уровне.

В частности, в 2012 году 17 процентов выпускников средних школ в США не могли бегло читать или свободно писать и имели серьезные проблемы с орфографией, грамматикой и пунктуацией (ниже 2-го уровня по шкалам PISA)[18]. Более 50 процентов взрослых не дотягивали по грамотности до 3-го уровня[19]. «Хотя некоторые баллы по Общенациональной оценке образовательного развития (National Assessment of Educational Progress – NAEP) понемногу росли, – признался в 2012 году Пол Леман, бывший президент Национальной ассоциации музыкального образования, – большинство из них в последние годы оставались практически неизменными. А в марте 2013 года министр образования США Арне Дункан предупредил Конгресс о том, что в 2014-м более 80 процентов школ страны, скорее всего, не выполнят требований закона NCLB»[20].

И проблемы характерны не только для «базовых навыков». Американским учащимся не хватает элементарных культурных знаний. В 2006 году журнал National Geographic провел в США опрос на тему культуры: 21 процент молодых людей в возрасте от восемнадцати до двадцати четырех лет не смогли показать на карте Тихий океан. Еще большую тревогу (во всяком случае, у меня) вызвал тот факт, что 65 процентов респондентов не могли найти на карте Великобританию, что, безусловно, позорно по любым стандартам[21]. Впрочем, в самой Великобритании, признаться, ситуация ненамного лучше[22].

Движение за стандартизацию образования не решает и *экономических* проблем, с которыми сегодня сталкивается любая страна мира. Как вы помните, одним из заявленных приоритетов является улучшение подготовки молодежи к трудовой деятельности. Однако безработица среди молодых людей во всем мире в последнее время достигла поистине рекордного уровня. Сегодня на Земле проживает около 600 миллионов человек

в возрасте от пятнадцати до двадцати четырех лет. Почти 73 миллиона из них относятся к категории длительно безработных[23]. Это наибольший показатель за все время наблюдений – почти 13 процентов от общего населения планеты в данной возрастной группе. За период с 2008-го по 2013 год уровень безработицы среди европейской молодежи резко вырос и составил 24 процента[24].

Остаться безработными рискуют даже те молодые люди, которые оправдали родительские ожидания и получили высшее образование. В 1950–1980 годах высшее образование давало довольно надежную гарантию трудоустройства на престижное место работы. Если у вас был диплом, работодатели буквально выстраивались в очередь, чтобы провести с вами собеседование. Сегодня ситуация резко изменилась[25]. И главная проблема заключается не в качестве, а в количестве дипломов. Академическая подготовка – это своего рода валюта, и ее ценность, как и любой валюты, варьируется в зависимости от рыночных условий. Высшее образование раньше ценилось потому, что было у относительно небольшого числа людей. Сегодня же в мире, прямо-таки кишащем выпускниками вузов, оно уже не считается чем-то особенным.

После экономического кризиса 2008 года многие выпускники колледжей и университетов сталкиваются с серьезными проблемами при трудоустройстве. В последние годы им, как правило, требуется определенное время, чтобы найти работу по указанной в дипломе специальности. И все равно число безработной молодежи или занимающей «должность, не соответствующую ее квалификации» (то есть не требующую диплома бакалавра), после 2008 года увеличилось. Кроме того, снизилось качество предлагаемой молодым людям работы. Сегодня многие недавние выпускники высших учебных заведений, чтобы оплачивать счета, вынуждены довольствоваться рабочим местом с низким уровнем зарплаты или соглашаться на неполный рабочий день[26].

Надо отметить, что ухудшение карьерных перспектив выпускников вузов наблюдается в разных странах мира. В частности, в Китае, начавшем в 1999 году грандиозную экспансию университетов и колледжей, проблема безработицы среди выпускников неуклонно усугубляется. Если в 1999 году в Китае насчитывалось 840 тысяч студентов университетов и колледжей, то в 2013-м их число достигло почти 7 миллионов. Министерство образования этой страны с большим сожалением признало, что «даже если 80 процентов студентов после окончания вуза найдут работу, количество безработных все равно

останется очень большим»[27].

Конечно, в определенных сферах профессиональной деятельности наличие диплома по-прежнему обязательно, и выпускники вузов имеют шанс заработать значительно больше, чем те, у кого высшего образования нет. Однако диплом сегодня не гарантирует стопроцентной занятости, а для ряда профессий даже стал дорогостоящей и никому не нужной роскошью.

Безусловно, некоторые молодые люди идут в колледжи и университеты, потому что действительно хотят продолжить академическое образование. Однако, судя по очень низким показателям тех, кто их оканчивает (более 40 процентов американских студентов так и не получают диплом)[28], немалое количество вчерашних школьников, особенно на Западе, поступают в вузы только потому, что так принято. У многих новоиспеченных студентов полностью отсутствует ощущение цели, и многие уходят из колледжа, так и не доучившись. А другие хотя и оканчивают его, не имеют ни малейшего представления о том, что будут делать дальше. При этом следует отметить, что большинство выпускников вузов обременены огромными долгами. В 2014 году среднестатистический американский студент, проучившийся в колледже четыре-шесть лет, имел задолженность по студенческому кредиту в размере от 20 до 100 тысяч долларов[29]. Общая задолженность по образовательным кредитам в США в 2004 году составляла чуть более 300 миллиардов долларов, а в 2013-м – уже 1,3 триллиона, больше, чем все остальные формы задолженностей по кредитам вместе взятые[30].

Кроме того, постоянно углубляется разрыв между навыками, которым обучают в школе, и теми, в которых реально нуждается экономика[31]. Ирония в том, что во многих странах очень много работы, и ее нужно кому-то выполнять, но, несмотря на огромные инвестиции в образование, многие не имеют требуемых для этого навыков. И хотя сторонники движения за стандартизацию образования постоянно твердят о необходимости повышения уровня пригодности населения к трудоустройству, упор они делают вовсе не на предметы, непосредственно готовящие людей к профессиональной деятельности, а на рост стандартов академических программ.

Юн Чжао, президент и директор Института глобального и онлайн-образования при Педагогическом колледже Орегонского университета, подсчитал, что за двадцать восемь лет (с 1977 по 2005 год) в уже существовавших компаниях США ежегодно бесследно исчезало более чем по миллиону рабочих мест. При этом новые фирмы за это же время создавали более трех

миллионов рабочих мест в год, многие из которых остро нуждались в совершенно иных наборах навыков, нежели те, что канули в Лету, однако практически никто заблаговременно не предупреждал о том, какие именно навыки будут востребованы. В результате работу имели лишь те сотрудники, которые развивали нужные таланты, а также творческие и предприимчивые люди, сумевшие вовремя учуять веяние времени и соответствующим образом скорректировать свою карьеру и пройти нужную профессиональную переподготовку[32].

Очевидно, что жизнеспособность наших местных сообществ сильно зависит от самых разных навыков, талантов, ролей и профессий. Квалифицированная деятельность электриков, строителей, сантехников, поваров, фельдшеров, плотников, механиков, инженеров, сотрудников служб безопасности и других специалистов (все они могут иметь диплом, а могут и не иметь) – необходимое условие для обеспечения высокого качества жизни каждого современного человека. Очень многие представители этих профессий обожают свою работу и испытывают от нее чувство искреннего удовлетворения. Между тем одним из самых негативных последствий приоритетности академического образования в наших школах является то, что оно не ориентировано на такие роли и, как правило, считает их опциями второго сорта, предназначенными для учащихся, не преуспевших в академических дисциплинах.

Согласно традиционной модели образования, умные и талантливые дети поступают в колледж. А остальные вполне могут закончить учебу пораньше и сразу же начать искать работу или пойти в профессионально-техническое училище и обучиться какому-нибудь ремеслу. В любом случае на статусной лестнице образования они займут более низкую ступень. Такая система деления на касты создает одну из самых вредоносных и разрушительных проблем современного образования.

А сейчас позвольте немного отступить от темы и рассказать короткую историю, наглядно иллюстрирующую, что мы упускаем в результате подобной позиции. Как и в большинстве американских школ, в средней школе Анали из города Себастопол уделяли совсем мало внимания программе трудового обучения. Школьные мастерские стали больше похожи на какой-то склад или кладовку. В Анали четко сфокусировались на подготовке учащихся к поступлению в колледжи и успешной сдаче стандартизированных тестов, а программа профессионально-технического обучения была оттеснена на задний план.

На счастье, Себастопол – это город, где издается журнал

Make, один из главных рупоров движения в поддержку ремесел. И вот однажды Make предложил группе учеников из школы Анали прийти к ним в офис и на личном опыте убедиться в огромных возможностях 3D-принтеров, компьютерного проектирования и прочих передовых технологий. Программа приобрела такую известность, что скоро Make уже не мог вместить в редакции всех желающих, и руководство издания решило подарить школе оборудование взамен на обещание и впредь развивать программу профтехобразования.

Эта идея всецело захватила Кейси Ши, одного из учителей Анали. Школьные мастерские освободили от хлама и установили там подаренные устройства; члены местного сообщества пожертвовали разные материалы, дополнительное оборудование и деньги и направили в школу опытных специалистов. Программа очень быстро снискала популярность среди учеников, причем не только тех, кому изначально был уготован путь в профтехучилище.

«К нам приходят самые разные ребята, от тех, кому с трудом даются основы алгебры, до тех, кто занимается ее углубленным изучением, – сказал мне Кейси. – По крайней мере половина, если не больше, – это те, кого традиционно называют явными кандидатами на поступление в вуз. Я думаю, это объясняется фактором крутизны: 3D-принтеры, отличная электроника, робототехника и всякое такое».

Программа отнюдь не ограничивается демонстрацией школьникам того, как работает, скажем, резак для винила. «Особенно вдохновляет и захватывает предпринимательский компонент программы. Она намного перспективнее обычного обучения в колледже, потому что благодаря ей дети начинают понимать, что их идеи могут найти воплощение в реальных объектах, имеющих коммерческую ценность. По моему мнению, это вырабатывает у учащихся принципиально новый взгляд на жизнь, куда более правильный, нежели подход вроде “Ну и ладно, все равно мне светит работа разве что в салоне видеопроката”. Наши ребята своими руками изготовили к праздникам потрясающие украшения, и мы продали их, заработав больше тысячи долларов. А еще мы собрали отличную подставку для местной мини-пивоварни. А ведь в нашем городе живет множество креативно мыслящих людей и предпринимателей, которые, я уверен, будут рады сотрудничать с нами, как хозяин этой пивоварни. Значит, ребятам надо пойти к ним, провести презентации, а затем рассчитать стоимость полученного заказа. Для этого им понадобится провести анализ материалов, времени и прочих расходов. Учитывая все это,

мы с преподавателем финансовой грамотности уже обсуждаем возможность создания бизнес-класса на базе ученического предприятия, которое будет заниматься реальными заказами».

Здоровье любой экономики зависит от людей с правильными идеями относительно открытия новых предприятий, способных обеспечить их дальнейший рост и развитие и создавать рабочие места. В 2008 году IBM опубликовала список характеристик, которые руководители компаний больше всего хотели бы видеть в своих сотрудниках. Были опрошены полторы тысячи лидеров из восьмидесяти стран мира. Так вот, основными приоритетами оказались *способность приспосабливаться к изменениям* и *креативность при выработке новых идей*. Выяснилось, что эти качества отсутствуют у большинства нынешних выпускников вузов, в остальном довольно компетентных и отлично подготовленных молодых людей[33]. Тут следует сказать, что очень немногие способности, необходимые современному предпринимателю, стимулируются и развиваются благодаря стратегиям, столь высоко ценимым нынешними реформаторами образования. Напротив, стандартизированное образование зачастую на корню убивает творчество и новаторство – как раз те качества, от которых зависит любая современная экономика. Поэтому неудивительно, что, как отмечает Юн Чжао, высокие результаты по стандартизированным тестам показывают одни страны, а мощный дух предпринимательства характерен совсем для других[34].

Я уже говорил, что согласно последним рейтингам PISA самой эффективной системой школьного образования считается шанхайская. Однако на сам Шанхай этот факт, похоже, произвел куда меньшее впечатление, чем на остальной мир. Как недавно заявил Йи Хоукин, высокопоставленный чиновник из Шанхайской комиссии по образованию, он доволен достижениями китайских учащихся, но они его не удивили. В конце концов, для успешной сдачи тестов PISA материал требуется попросту зазубривать, а это отнюдь не входит в цели китайского образования. По словам Йи Хоукина, комиссия подумывает об отказе от тестирования PISA. «Шанхаю не нужны так называемые школы № 1, – сказал он. – Нам нужны школы, которые базируются на проверенных образовательных принципах, уважают принципы физического и психологического развития учащихся и закладывают прочный фундамент для их развития на протяжении всей жизни»[35].

В 1982 году Уэйн Гретцки был признан самым результативным хоккеистом в мире. Его секрет, по мнению игрока, предельно прост: пока другие члены команды, как правило, мчатся туда, где находится шайба, он несется туда,

где она вот-вот окажется. В связи с этим мне не дает покоя мысль, что сегодня в своем безудержном стремлении к стандартизации образования многие страны стремглав мчатся туда, где, как они думают, находится шайба, а не туда, где она действительно окажется через секунду.

Стоит отметить, что безработица представляет собой не только экономическую проблему; это истинный бич, способный полностью разрушить жизнь как отдельного человека, так и целых сообществ. В наши дни многие страны все чаще сталкиваются с таким понятием, как «социальная изоляция». В развитых экономиках наблюдается все увеличивающийся разрыв между богатыми слоями населения, средним классом и теми, кто живет в нищете. Согласно исследованию Бюро переписи населения США, проведенному в 2012 году, «разрыв бедности» (то есть показатель общей бедности, оценивающий сумму, на которую люди в совокупности отстают от черты бедности) в стране составил на тот момент 178 миллиардов долларов[36]. Бедность и социальная изоляция зачастую оказывают на успеваемость учащихся школ поистине токсическое воздействие. Некоторые из них решительно борются со своими жизненными обстоятельствами и одерживают над ними победу. Другим это не удается. Конечно, образование – не единственный источник заметного разрыва в уровне доходов людей, но те формы, за которые ратует движение за образовательные стандарты, неуклонно усугубляют этот разрыв. Унылость и серость стандартизированного образования не особо помогает заинтересовывать учащихся из малоимущих семей учебой и расширять их права и возможности.

Внешние негативные эффекты

Все перечисленное указывает на то, что движение за стандартизацию образования не достигает целей, им самим же установленных. А это влечет за собой поистине катастрофические последствия с точки зрения заинтересованности школьников учебой и морального духа учителей.

В 1970 году США славились наивысшим в мире показателем доли учащихся, окончивших среднюю школу; сегодня этот показатель один из самых низких. По данным ОЭСР, количество выпускников американских школ сейчас составляет около 75 процентов от общего числа пришедших в них изначально, что ставит США на двадцать третье место из двадцати восьми стран, в которых проводился этот анализ. В некоторых штатах и учебных округах данный показатель значительно ниже[37]. В масштабах всей страны ежедневно около семи тысяч детей и подростков бросают школу; это почти полтора миллиона учеников в год. Некоторые из них переходят на другие формы образования, например идут учиться в общественные колледжи или со временем сдают тест GED (General Education Degree – свидетельство о среднем образовании, аналог аттестата). Но все равно остается значительное количество молодых людей, решивших, что традиционное образование не для них. Такая же нерадостная картина наблюдается и в других странах. И социально-экономический ущерб, который мы несем из-за данной ситуации, поистине огромен.

В общем и целом молодые люди, окончившие школу, как правило, с большей вероятностью находят работу, больше зарабатывают и платят больше налогов, нежели те, кто бросил учебу раньше времени. Они чаще поступают в высшие учебные заведения и обучаются по другим программам, активнее участвуют в жизни своих сообществ и реже живут на подачки системы социального обеспечения. По оценкам специалистов, если бы число бросающих школу сократилось в два раза, чистая прибыль от экономии на социальных программах и роста налоговых поступлений составила бы около 90 миллиардов долларов в год, то есть почти триллион долларов за десять лет[38]. Согласитесь, сумма весьма внушительная. Но это все мелочи по сравнению с теми огромными преимуществами, которые получило бы современное общество благодаря тому, что сотни тысяч молодых людей жили бы более продуктивной и насыщенной жизнью.

Одной из главных задач закона NCLB было сокращение

разрыва в уровне успеваемости учащихся из разных социально-экономических слоев населения. К сожалению, сегодня нет оснований утверждать, что эта цель достигнута. «Прошло двенадцать лет со времени принятия закона NCLB, – писал в 2013 году Дэниел Доменек, исполнительный директор Ассоциации инспекторов школьных округов[39]. – Движение за образовательные стандарты и усиление отчетности охватило всю нацию, что привело к реформам в сфере образования, часто предлагавшимся людьми из совершенно других сфер деятельности. Тем не менее сегодня по-прежнему половина афроамериканских школьников и учащихся – выходцев из Латинской Америки не оканчивают среднюю школу. Они бросают учебу гораздо чаще по сравнению с другими категориями учеников. Показатели посещаемости и число выпускников колледжей [среди них] тоже весьма удручающие».

Не меньшую тревогу вызывает и текучесть кадров среди учителей в США, где свыше четверти миллиона педагогов ежегодно уходят из профессии. По оценкам специалистов, более 40 процентов молодых учителей бросают преподавать в течение первых пяти лет работы. Этот сценарий особенно мрачен в школах с большой долей учащихся из малоимущих семей, где текучесть кадров составляет примерно 20 процентов в год[40].

Данная ситуация в значительной мере объясняется условиями, в которых зачастую приходится работать учителям. «По имеющимся у нас данным, кадровые проблемы средних школ коренятся прежде всего в способе организации этих учебных заведений, в отношении общества к профессии педагога и в том, что для стабильного повышения качества и количества преподавательского персонала требуется постоянный рост его профессионального уровня»[41].

Конвейер «школа – тюрьма»

Для некоторых людей досрочный уход из средней школы имеет весьма негативные последствия. Как известно, в США самый высокий в мире процент тюремных заключенных. Примерно один из тридцати пяти взрослых американцев находится в уголовно-исполнительной системе – либо в тюрьме, либо на испытательном сроке, либо освобожден условно-досрочно. Конечно, нельзя утверждать, что молодой человек, не окончивший школу, непременно попадет в тюрьму. Многие из тех, кто не получил среднего образования, становятся весьма преуспевающими людьми. Но верно и то, что очень большая доля стабильно безработных, бездомных и живущих на пособие людей, а также тех, кто имеет непосредственное отношение к системе исправительных учреждений (по ту сторону колючей проволоки), в свое время бросили учебу. Более чем у двух третей заключенных-мужчин в федеральных тюрьмах и тюрьмах штатов США нет аттестата о среднем образовании.

Нельзя не учитывать и того, что в США обучение одного учащегося в среднем обходится в 11 тысяч долларов в год, а на одного тюремного заключенного ежегодно выделяется более 20 тысяч долларов[42]. В совокупности страна тратит на содержание заключенных почти 70 миллиардов долларов в год; стоит упомянуть и о 127-процентном увеличении финансирования тюрем в период с 1998 по 2007 год. Для сравнения скажу, что за тот же период финансирование системы среднего образования выросло всего на 21 процент[43]. Вот такие пироги.

Говоря о молодых людях, бросивших школу, мы подразумеваем, что они не вжились в систему. Однако зачастую точнее было бы сказать, что это система не сумела их принять. У каждого ребенка, переставшего посещать школу, были на то личные причины. Может быть, это проблемы в семье, или он сделал это под давлением сверстников, либо просто все, что рассказывали учителя, ему казалось неинтересным и неубедительным. Каковы бы ни были мотивы, такой отсев сам по себе является не проблемой, а симптомом более глубокого заболевания системы в целом. Если бы вы были бизнесменом и ежегодно теряли более трети своих клиентов, у вас наверняка возник бы резонный вопрос: кто в этом виноват – клиенты или ваша компания?

Отсутствие интереса к учебе

Количество людей, не получивших среднего образования, без сомнения, впечатляет. Однако при этом никто не учитывает миллионов учащихся, которые остаются в системе образования, но им в ней смертельно скучно, и учебный процесс на них не оказывает практически никакого влияния. Согласно одному исследованию, проведенному в США, на сегодняшний день число таких школьников достигает 63 процентов[44]. Эти ребята проходят всю учебную программу, но их совершенно не интересует то, чем они занимаются в школе, и, по сути, они просто отсиживают за партой каждый день, ожидая, когда все это закончится и они смогут получить аттестат и заняться наконец-то сто*я*щим делом.

Тревожность и прессинг

Какую же цену на самом деле платят ученики и учителя за поистине грандиозные глобальные усилия, нацеленные на повышение рейтинга PISA? Южная Корея, например, входит в пятерку лучших по всем пяти пунктам этой программы. Страна тратит на каждого школьника около 8200 долларов, что составляет почти 8 процентов ВВП Южной Кореи – второй по величине показатель среди стран ОЭСР[45]. Южнокорейские родители не жалеют денег на внеклассное обучение детей. Однако реальная плата за высокие показатели страны при сдаче международных тестов неизмеримо выше, ибо в настоящее время в Южной Корее самый высокий уровень самоубийств среди всех промышленно развитых стран ОЭСР[46].

За последние сорок пять лет количество самоубийств во всем мире выросло на 60 процентов. Самоубийство сегодня входит в тройку основных причин смерти среди людей в возрасте от пятнадцати до сорока четырех лет. И эти цифры еще не учитывают *попыток* суицида, которых, по оценкам специалистов, в двадцать раз больше, чем свершившихся самоубийств. Раньше самый большой процент самоубийств фиксировался среди мужчин пожилого возраста. Но в последнее время этот показатель повысился среди молодежи до такой степени, что теперь именно молодые люди считаются группой повышенного риска в трети стран мира, как развитых, так и развивающихся[47].

Назад к истокам

Движение за стандартизацию образования зародилось на почве вполне обоснованного беспокойства по поводу стандартов, используемых в наших школах. Факторов, которые негативно влияют на успеваемость учеников, масса. К ним относятся: низкая мотивация учащихся, бедность, неблагоприятное социальное положение, домашние и семейные проблемы, скудное оснащение и недостаточное финансирование школ, серьезный прессинг во время сдачи экзаменов и тестирования и множество-множество других. Эти факторы, безусловно, нельзя игнорировать и следует непременно учитывать при любой попытке повысить успеваемость учащихся средних школ. Однако дело не только в них. У нас есть весьма обеспеченные и отлично оснащенные школы в богатых районах, ученики которых тоже недовольны, скучают и плохо учатся. Обстоятельства – это еще не приговор. В подтверждение данной мысли мы приводим в этой книге ряд примеров «трудных» школ из «неблагополучных районов», которым удалось добиться существенного роста успеваемости учащихся благодаря творческому подходу к обучению.

Иногда низкие стандарты объясняются недостатками самих школ и низким качеством преподавания и учебных методик, например злоупотреблением некоторыми ключевыми идеями «прогрессивного» образования и его ошибочным противопоставлением образованию «традиционному», о чем мы с вами еще поговорим. Впрочем, какова бы ни была причина, исследования и практический опыт раз за разом подтверждают, что для повышения успеваемости учащихся средних школ по всем фронтам прежде всего необходимо укреплять мотивацию и усиливать ожидания самих учеников. А наилучшие способы сделать это заключаются в росте качества преподавания, разработке насыщенных и сбалансированных учебных программ и внедрении эффективных и информативных систем оценки. Реакция же политиков в сфере образования до сих пор была прямо противоположной: они старались ограничить учебную программу и максимально стандартизировать ее содержание, равно как и подход к преподаванию и оцениванию знаний. А это, как оказалось, неправильная реакция.

Сегодня у нас есть веские доказательства того, что движение за стандартизацию образования, по сути, провалилось и создает больше проблем, чем решает. Недаром некоторые страны с наилучшими результатами по рейтингам PISA уже отказываются

от этой программы и начинают активнее развивать у школьников те навыки и установки, которые движение за образовательные стандарты систематически игнорировало. Потребность в этом сегодня очевидна, и дело явно не терпит отлагательств.

Наши дети и местные сообщества нуждаются в образовании иного сорта, основанном на принципах, отличных от пропагандируемых сторонниками движения за образовательные стандарты. А чтобы четко понять, каким должно быть такое образование, нам действительно пора вернуться к истокам. Но речь идет не о каком-то конкретном наборе предметов, методик преподавания или подходов к оценке успеваемости, а о возврате к базовым целям, которым образование должно служить в первую очередь.

Чтобы достичь этих целей, нужно радикально изменить свое отношение к школе; нам необходим переход от старой промышленной модели к модели, построенной на совершенно иных принципах и практических методиках. Люди рождаются не стандартного размера или формы, у них разные способности и личностные характеристики. Поняв и приняв эту прописную истину, мы поймем, почему не работает нынешняя система образования и как ее следует трансформировать. И прежде всего нам надо изменить историю, в частности отыскав более удачную аналогию.

Глава 2
Изменяем аналогии

СТИВА РИЗА, АРХИТЕКТОРА из Канзас-Сити и отца взрослых детей, однажды пригласили в образовательный центр DeLaSalle, чартерную среднюю школу, известную в городе своей заботой о трудных подростках. Стив знал, что многих учеников школы в свое время отчислили из других учебных заведений и что у весьма внушительной части учеников DeLaSalle довольно проблемное прошлое. Но, придя в школу, он обнаружил, что эти ребята гораздо сильнее хотят изменить свою жизнь, чем ему казалось.

«Многие из них не смогли найти в прежних школах предметы, которые бы их заинтересовали, – объяснял мне Стив. – Там немало детей, имеющих проблемы с успеваемостью, эмоциональные и социальные проблемы, но в них чувствуется мощный потенциал». И Стив начал активно участвовать в жизни школы. Он разработал для старшеклассников программу, позволяющую одновременно учиться на первом курсе общественного колледжа. А еще приступил к реализации программы наставничества, в рамках которой старшеклассников DeLaSalle прикрепляли к взрослым представителям делового сообщества Канзас-Сити. Наставники водили ребят к себе в офис, знакомили со спецификой своей работы, а потом они вместе ходили обедать. В результате школьники получили шанс заглянуть в свое потенциальное будущее, а наставники наладили с детьми мощный эмоциональный контакт, который посчитали весьма полезным.

Программа наставничества быстро доказала свою эффективность, но Стив чувствовал, что это только начало. Примерно в это же время он продал свою архитектурную практику и на пару лет уехал из страны, но никогда не переставал думать о DeLaSalle и о том, как на нем самом сказалось общение с трудными детьми. «Эти ребята отличались удивительным упорством и силой воли, хотя и далеко не всегда использовали все это по назначению».

Вернувшись через два года в Канзас-Сити, Стив отправился в школу и попросил у администрации разрешения вести уроки творчества и предпринимательства. Руководство быстро дало согласие. «На уроках мы строили мост из зубочисток, рассуждали о том, как пишутся книги, и о многих других подобных вещах. Этих ребят достаточно было всего лишь подтолкнуть, чтобы они

задумались над процессом. Например, что понадобится для открытия парикмахерской? Как нужно ею управлять, чтобы зарабатывать 80 тысяч долларов в год? И вскоре наши подопечные уже читали друг другу статьи из деловой рубрики New York Times».

Это был очень позитивный этап с высоким уровнем вовлеченности и заинтересованности учащихся, однако настоящий прорыв ждал впереди. Случилось это, когда Стив, называвший себя заядлым автомобилистом, в числе прочего предложил ученикам заняться разработкой концептуального дизайна автомобилей. «Мы разрабатывали только дизайн кузова, а не действующую модель. Сперва ребята придумывали собственные варианты, а потом выбирали один и строили из пенопласта модель автомобиля в реальную величину. Вскоре они начали говорить: “А почему бы нам не построить настоящую машину?” Знаете, они совсем не боялись задавать подобные, казалось бы, совершенно нелепые вопросы. Я довольно долго повторял, что это невозможно, но, произнеся эти слова в сотый раз, подумал: “Эти дети умеют нестандартно мыслить, и я просто обязан найти способ воплотить их идею в жизнь”».

И Стив разыскал старый разбитый гоночный автомобиль Indy и организовал его транспортировку в школу. Так они перешли от создания воображаемых образов и строительства мостов из зубочисток и автомобилей из пенопласта к чему-то гораздо более материальному: начали восстанавливать настоящий автомобиль. Стив подумал, что в процессе превращения гоночной машины в электромобиль можно попутно рассказывать ученикам о таких полезных вещах, как экологическая ответственность и новые технологии.

К этому моменту программа Стива вышла за рамки возможностей школы, и он основал некоммерческую организацию под названием Minddrive. Стив получил небольшую спонсорскую помощь от компании Bridgestone, которая предложила протестировать автомобиль, построенный его подопечными, в своей испытательной лаборатории. Тесты показали, что машина проходит эквивалент 445 миль на одном галлоне топлива. «Ребята вдруг поняли, что у них получилось действительно что-то важное, и почувствовали свою силу. А по ходу дела еще кое-что узнали о механике, технологиях и командной работе».

На момент написания этих строк школьники из Minddrive построили четыре автомобиля: восстановленные Lola Champ Car 1999 года, Reynard Champ Car 2000 года, Lotus Esprit 1977 года и полностью переделанный электрический Karmann Ghia 1967 года. В 2012 году они в ходе поездки на своем Lotus из Сан-

Диего в Джексонвилл сделали по пути сорок остановок для подзарядки и провели на каждой остановке презентации для школьников, учащихся профтехучилищ, представителей общественных организаций и защитников экологии из Sierra Club.

В 2013 году, уже на другом автомобиле, Karmann Ghia, они проехали от Акрона до Вашингтона, округ Колумбия. На этот раз машина была оборудована устройством, превращающим упоминания об их акции в социальных сетях в так называемое социальное топливо. Кампанию заметили очень многие социальные медиа, новостные программы ряда зарубежных стран взахлеб обсуждали историю о ребятах из Minddrive. О них написали в своих постах даже такие известные личности, как Ричард Брэнсон и Нэнси Пелоси.

На сегодняшний день в Minddrive, кроме DeLaSalle, занимаются ученики из семи других школ района. «Все эти ребята интересуются автомобилями, потому что для них это символизирует свободу, – говорит Стив. – И все они поклонники интернета, потому что это недорогой и эффективный способ общения. Сначала детей к нам присылали школьные психологи-воспитатели. Но после того как о нас все заговорили, у нас большие проблемы с отбором ребят для программы. Например, когда в прошлом году мы повесили в школе DeLaSalle объявление, что в 10.30 в спортзале состоится встреча Minddrive с учениками, из 180 учащихся на нее пришли 53 человека. Заметьте, все они ради участия в нашей программе были готовы отказаться от свободных суббот.

Благодаря Minddrive ученики приобретают уверенность в том, что они “кое на что” способны, и это “кое-что” им очень-очень нравится. Мы всегда стараемся поставить в конце каждого проекта какую-нибудь необычную точку, например в виде поездки по стране на построенном своими руками электромобиле. После таких акций наши дети обретают уверенность в себе, что очень сильно влияет на других учеников их школ. Для них ребята из Minddrive – наглядный пример успеха. Наши дети чувствуют себя особенными и с гордостью ходят в школу в футболках с логотипом Minddrive».

Достижения учеников из Minddrive особенно потрясают еще и потому, что все они принадлежат ребятам, на которых давно махнули рукой. «Это дети из группы риска, относящиеся к нижним 20 процентам по уровню успеваемости. Иногда они приходят к нам довольно поздно; встречаются даже учащиеся одиннадцатого класса, которые не могут толком прочитать инструкцию. Но участие в нашей программе позитивно сказывается даже на школьниках с очень низким академическим

потенциалом. Работая с ними, понимаешь, что они способны изменить видение своего будущего и проявить для этого огромный энтузиазм и упорство. У нас есть одна девочка, которая раньше получала одни неуды и которую все считали бесперспективной, а теперь ее фото висит на доске почета, а сама она уже поступила в колледж.

Польза от наших занятий подтверждается и в основной школе. Практически все наши дети начинают учиться намного лучше. Например, в этом году у нас было двенадцать учеников из выпускных классов. Все они неплохо сдали экзамены, и 80 процентов из них поступили в колледжи. Но нам, в сущности, все равно, поступят они или нет. Наша цель – научить детей выживать, подготовить их к трудностям реальной жизни. Мы хотим, чтобы все наши воспитанники в будущем имели семью, дом и автомобиль».

Альтернативное образование

Несколько лет назад меня пригласили в Лос-Анджелес на мероприятие, касающееся альтернативных образовательных программ. Эти программы призваны пробудить интерес к учебе у ребят, которые либо не успевают в обычной школе, либо вовсе ее бросили. Участники привезли самые разные виды программ: базирующиеся на технологиях, искусстве, технике, общественных инициативах, а также всевозможные бизнес– и профессиональные проекты. При всем разнообразии у этих программ был ряд общих характеристик. Все они предназначались для работы с детьми, имеющими серьезные проблемы в обычной школе, такие как неуспеваемость, замкнутость, низкая самооценка и полное безразличие к своему будущему. Все программы предлагали этим ребятам форму обучения иного рода, отличную от традиционного школьного опыта.

Участвующие в таких программах подростки реализуют практические проекты или работают в местном сообществе: оказывают помощь нуждающимся в ней, занимаются искусством, ставят спектакли. Они трудятся сообща, в группах. Кроме своих учителей, они активно общаются и взаимодействуют с людьми из других сфер деятельности: инженерами, учеными, технологами, художниками, музыкантами, руководителями компаний и т. д. Эти люди становятся их наставниками и примером для подражания. И, надо признать, нередко альтернативные образовательные программы дают весьма впечатляющие результаты.

Ребята, словно дремавшие в обычной школе, вдруг просыпаются. Те, кто считал себя не особо умным, начинают понимать, что это не так. Те, кто боялся, что никогда ничего не добьется в жизни, обнаруживают, что им многое по плечу. А по ходу дела у них вырабатывается обостренное чувство цели и самоуважения. При этом они, как правило, начинают делать неплохие успехи и в обычной школе. Дети, прежде считавшие, что у них нет шансов на поступление в колледж, вдруг осознают, что эти шансы есть, и весьма реальные. А те, кто не хочет идти учиться дальше, находят другие, не менее интересные и вознаграждающие маршруты для своей жизни.

Больше всего меня поражает то, что эти программы называют программами альтернативного образования. Если бы наша традиционная система образования обеспечивала подобные результаты, в альтернативах вообще отпала бы необходимость. Конечно, успех проектов альтернативного образования, таких

как Minddrive, отнюдь не гарантирован. Для этого требуются забота, энтузиазм и опыт со стороны взрослых и доверие, готовность к сотрудничеству и заинтересованность со стороны детей. К каждой такой программе, к каждому взаимодействию надо подходить с не меньшим вниманием и старательностью, чем ребята из Minddrive подходят к созданию своих автомобилей. Зато эти программы позволяют наглядно продемонстрировать, что участвующие в них дети отнюдь не лишены способностей к учебе и не обречены в жизни на неудачи. Они показывают, что традиционная система образования сама изолировала их и настроила против себя. Равно как и многих других учащихся, которые пока в ней остаются. Объясняется это прежде всего тем, что массовое образование работает по принципам, существенно отличающимся от используемых, например, в той же Minddrive. Каковы же эти принципы и как получилось, что государственное образование базируется именно на них?

Промышленное образование

В современных развитых странах считается само собой разумеющимся, что дети идут в школу примерно в пятилетнем возрасте и после двенадцати лет учебы получают обязательное среднее образование. Посещение школы кажется нам таким же естественным процессом, как и то, что автомобиль должен двигаться по правой (ну, или по левой) стороне дороги. А между тем, системы массового образования – явление относительно новое. В основном они возникли в середине XIX века как часть промышленной революции, начавшей набирать в Европе силу почти за сто лет до этого.

В прежние времена подавляющая часть людей проживала в сельской местности, работая на земле. Города преимущественно были небольшими центрами торговли и коммерции; в Европе XVI века в них обитало не более 5 процентов населения[48]. Сельские же жители подчинялись феодальным правилам древних аристократий. Их существование определялось главным образом ритмами смены времен года и религиозными ритуалами. Эти люди в основном были неграмотны и малообразованны; их познания редко выходили за рамки ремесла, которым они зарабатывали себе на жизнь. Образование считалось прерогативой богатых и церковников.

Все изменила промышленная революция. Начиная с середины XVIII века ряд прорывных технологических инноваций привел к трансформации традиционных способов производства товаров и материалов, особенно шерсти и хлопка, а также к возникновению принципиально новых типов изделий из железа и стали. Благодаря станкам и паровым двигателям появились революционные виды транспорта, которые перевозили людей и товары дальше и быстрее, чем когда-либо прежде, – по железным дорогам, железным мостам и даже вокруг земного шара на пароходах. Индустриализация стимулировала массовый спрос на энергию, вырабатываемую путем сжигания газа и угля, а попутно – рост целых новых отраслей промышленности в области добычи и обогащения промышленного сырья. Люди массово переселялись из сельской местности в города, чтобы трудиться на заводах, верфях и фабриках или добывать для них уголь и руду.

Под мощным напором промышленной революции в XIX веке начало формироваться общество нового типа. Фундаментом для него послужил новый рабочий класс горожан – мужчин, женщин и детей, которые продавали свой физический труд,

приводя тем самым в действие станки и оборудование. Эти люди зачастую жили и трудились в жесточайших условиях крайней нищеты, болезней и постоянного риска физических травм и смерти на производстве. Они стали безликой пехотой индустриализации.

Между рабочим классом и старой знатью появился «средний класс» людей, которые процветали в новых экономических условиях. Он включал в себя владельцев и мастеров промышленных предприятий; юристов, врачей и бухгалтеров; а также предпринимателей, инвесторов и финансистов, от которых зачастую зависели все остальные. Некоторые представители среднего класса выбирались из нищеты благодаря своим талантам, решимости и предпринимательской хватке. В целом для этого класса были характерны большие амбиции в отношении себя и своих семей, а также наличие средств для их реализации. По разным причинам и рабочий, и средний класс начали требовать больше самостоятельности в управлении, что привело к ослаблению феодальной хватки старой аристократии и формированию нового политического порядка.

Это обусловило возникновение множества институтов по всей Европе и Северной Америке, которые содействовали развитию торговли, коммерции и технологий и стимулировали обмен идеями между разными видами искусств и науки. В то же время появились филантропические организации, стремящиеся улучшить нередко поистине ужасающие условия жизни трудящихся посредством реализации благотворительных программ в сфере здравоохранения, образования и социального обеспечения.

Именно в этой бурной среде зародился и быстро окреп спрос на организованные системы массового образования, оплатить которые позволили доходы от налогообложения и растущая покупательная способность среднего класса. На их развитие повлияли многие факторы.

Промышленные цели

Индустриализация нуждалась в огромной армии работников *физического* труда, которые бы выполняли монотонную, изнурительную работу в шахтах, на заводах, железных дорогах и верфях, а также в квалифицированных *технических* работниках: строителях, инженерах и специалистах в отраслях, связанных с добычей полезных ископаемых и их переработкой. Она нуждалась в когорте *клерков и административных* работников для управления новыми коммерческими и промышленными бюрократическими аппаратами. Ей требовался немногочисленный класс *профессионалов* – юристов, врачей и ученых, который бы предоставлял экспертные услуги тем, кто мог себе позволить их купить. А для ряда промышленно развитых стран, особенно Великобритании, имевших еще и обширные колониальные интересы, был нужен и класс *управленцев:* дипломаты, послы и государственные служащие, – чтобы руководить бизнес-империями дома и за рубежом. Все это могло предоставить только массовое образование.

Кроме того, массовое образование изначально ставило и четкие социальные цели. В США его задача сводилась к обеспечению демократического государства образованными гражданами. Как выразился Томас Джефферсон: «Ожиданиям народа, надеющегося, что на этой стадии цивилизации можно быть безграмотным и свободным, не суждено сбыться»[49]. Одни видели в массовом образовании инструмент социального контроля. Для других оно было средством достижения социального равенства. Третьи считали, что посещение правильной школы и общение с правильными людьми представляют собой важнейший элемент подготовки детей из среднего и высшего классов общества к дальнейшей жизни. Сегодня ситуация не изменилась.

Все эти цели и интересы четко проявляются в *структуре* и *организационных принципах* современного массового образования.

Промышленные структуры

Индустриализация больше всего нуждалась в работниках физического труда, специалистов с высшим образованием ей требовалось намного меньше. В результате массовое образование было построено по принципу пирамиды: в широком основании – обязательное начальное образование для всего народа, далее более узкий сектор среднего образования, а на верхушке – высшее.

В начальной школе акцент всегда делался на грамотности и счете. Что касается среднего образования, то в большинстве стран были представлены разные типы средних школ: одни с академическим уклоном, а вторые – с практическим. В Германии, например, *Hauptschule* предназначены для детей, которые предположительно будут заниматься коммерческой деятельностью; *Realschule* – для будущих так называемых белых воротничков, скажем банковских клерков; и *Gymnasium* – для тех, кто планирует получить высшее академическое образование. В 1944 году правительство Великобритании внедрило систему, состоящую из трех типов среднего образования: селективные средние школы гуманитарной направленности, в которых ограниченное число учащихся готовят к административной и профессиональной деятельности и учебе в вузах; технические школы для тех, кто, скорее всего, будет заниматься специализированными ремеслами; и государственные средние школы с практическим уклоном, готовящие синих воротничков.

В эпоху индустриализации большинство подростков оставляли учебу, не достигнув четырнадцати лет, после чего начинали трудовую деятельность. Это относится и к моим родителям, и к моим бабушкам и дедушкам. Кто-то шел в ученики к ремесленникам, кого-то обучали канцелярской или технической работе. Совсем немногие поступали в колледж и становились квалифицированными специалистами в той или иной области. В моей семье самым первым это сделал я, поступив в 1968 году в университет. Некоторые молодые люди, получив престижное высшее образование, имели шанс устроиться на работу в правительство или колониальную администрацию. Но это уже не обо мне.

Промышленные принципы

Цель любого промышленного производства – выпускать идентичные версии одного и того же продукта. Изделия, не *отвечающие* требованию идентичности, как правило, выбрасываются или направляются на переработку. Системы массового образования тоже изначально разрабатывались для неких шаблонных учащихся, удовлетворяющих конкретным требованиям. Именно поэтому многие дети не вписываются в такие системы и в итоге ими отторгаются.

Как я уже сказал, процессы промышленного производства требуют *соответствия* выпускаемой продукции определенным правилам и стандартам. Этот принцип до сих пор применяется и в государственном образовании. Движение за его стандартизацию тоже базируется на соблюдении установленных норм при разработке учебных программ, в преподавании и оценке знаний.

Промышленные процессы носят *линейный характер*. Сырье преобразуется в товар в результате прохождения через конкретную последовательность технологических стадий, где тестирование служит своеобразным пропуском при переходе от стадии к стадии. Массовое образование также представляет собой ряд этапов – от начальной до средней школы и далее к высшей. Учащиеся, как правило, проходят через систему группами, состав которых обусловлен исключительно датой рождения. Хотя системы разных стран могут отличаться, в большинстве из них периодическое тестирование[50] позволяет определить дальнейшие перспективы для каждого ребенка.

Промышленное производство неразрывно связано с *рыночным спросом*. Если последний растет или падает, производители соответствующим образом корректируют объемы выпуска продукции. Поскольку индустриальная экономика нуждалась в сравнительно небольшом количестве административного персонала и профессионалов, число выпускников школ, поступавших в высшие учебные заведения, жестко контролировалось. В наше время спрос на интеллектуальный труд существенно повысился, и двери вузов широко распахнулись, чтобы увеличить приток квалифицированных специалистов в экономику. Еще одним наглядным примером применения рыночных принципов к массовому образованию является упор на дисциплины STEM.

Наши школы, и особенно вузы, подобно типичной фабрике, организованы по принципу *разделения труда*. В средних школах

учебный день, как правило, разбит на одинаковые временны́е отрезки – уроки. По звуковому сигналу (звонок или колокол) задача детей меняется (часто с переходом в другое помещение), и они начинают заниматься чем-то совершенно иным. Учителя специализируются на конкретных предметах и в течение дня переходят из класса в класс.

Эти принципы неплохо работают при производстве продуктов, но следует признать, что их применение для обучения людей приводит к массе проблем.

Человеческий фактор

Главная проблема *соответствия* стандартам в сфере образования заключается в том, что люди не поддаются стандартизации. Хочу сразу прояснить свою позицию: оспаривая идею соответствия требованиям в школах, я вовсе не встаю на защиту антиобщественного поведения. Любое сообщество зависит от соблюдения его членами установленных правил поведения. Когда люди постоянно попирают их, это может привести к полному развалу общества. В данном случае под соответствием я подразумеваю институциональную тенденцию сферы образования оценивать учащихся по единому критерию способностей к обучению и относиться к тем, кто не отвечает ему («менее способны» или «неспособны»), как к отклонению от нормы. При такой трактовке альтернативой соответствию будет не попустительство нарушениям, а торжество разнообразия. Индивидуальные таланты учащихся могут проявляться по-разному, и их нужно всячески поощрять и развивать.

Каждый человек уникален. Мы все отличаемся друг от друга как физически, так и своими способностями, личностными характеристиками и интересами. Излишне узкое понимание вопроса соответствия требованиям неизбежно ведет к появлению огромного числа нонконформистов, которые либо отвергаются системой, либо подвергаются исправительным мерам. Те, кто отвечает стандартам системы, вполне преуспевают; остальным же на успех рассчитывать, как правило, не приходится.

В этом заключается одна из основных проблем усиления культуры строгого *соблюдения* стандартов в сфере образования. Повторюсь, я говорю в данном случае не о нормах школьного и социального поведения, а о том, поощряют ли детей задавать вопросы, и как это рекомендуется делать; стимулируют ли их искать альтернативные и оригинальные ответы и активно использовать свой творческий потенциал и воображение. Строгое выполнение требований и спецификаций, безусловно, очень важно при производстве продуктов, но люди же все разные. И дело не только в различии наших физических форм и размеров. При определенных обстоятельствах мы становимся уникальными творческими личностями с богатым воображением. А в культуре следования стандартам все это отнюдь не поощряется и даже вызывает негодование.

Как я уже говорил, принцип *линейности* отлично работает в производстве, но совершенно неприемлем по отношению

к людям. Обучение детей по возрастным группам предполагает, что их основная общая характеристика – это год рождения. На практике же ученики одного возраста осваивают разные дисциплины разными темпами. Ребенок с природными способностями в одной области знаний может испытывать серьезные трудности в другой. По одним предметам его следовало бы включить в группу детей старшего возраста, по другим отправить к младшим. Обратите, кстати, внимание на то, что за стенами школы мы этот сортировочный принцип не применяем. Нам не приходит в голову отгораживать десятилетних ребятишек от девятилетних, разводя их по разным углам. Такая сегрегация встречается преимущественно в школах.

Принцип *спроса и предложения* не работает с живыми людьми, ибо жизнь сама по себе непрямолинейна. Если спросить людей среднего и пожилого возраста, занимаются ли они в жизни тем, чем собирались, учась в школе, очень немногие ответят утвердительно. Реальная жизнь – результат течений и поперечных потоков самого разного толка, и большинство из них никому не дано предугадать[51].

Реальная плата за стандартизацию

В промышленных процессах никто не обращает внимания на сырье, не имеющее отношения к производимому продукту. Аналогичная ситуация наблюдается и в сфере образования. Повышенное внимание к конкретным учебным предметам и типам способностей означает, что другие таланты и интересы учеников, по сути, систематически игнорируются. В результате многие дети за время учебы в школе так и не выявляют своих сильных сторон и дарований, что, как правило, существенно обедняет их дальнейшую жизнь.

Большинство промышленных процессов порождают огромное количество отходов и малоценных побочных продуктов. Это относится и к образованию, что в данном случае выражается в высоком проценте отсева учащихся, отсутствии интереса к учебе, низкой самооценке и ограниченных возможностях трудоустройства для тех, кто не преуспевает в системе или чьи таланты в ней считаются второстепенными.

Промышленные процессы нередко ведут к поистине катастрофическим проблемам окружающей среды, а их последующее решение часто перекладывается на плечи других людей. Экономисты описывают это как «внешний эффект». Химикаты и токсичные отходы спускаются в реки и океаны, загрязняя природу и нанося уязвимым экосистемам непоправимый ущерб. Дым от заводов и автомобильных двигателей загрязняет атмосферу и ведет к многочисленным заболеваниям людей, которые дышат этим воздухом. Борьба со всеми этими явлениями обходится в поистине астрономические суммы, но платят за это, как правило, не производители, а налогоплательщики. Производители же не рассматривают токсичные отходы как свою проблему. Такая же картина наблюдается и в образовании.

Ученики, которые чувствуют себя отвергнутыми нынешними системами, основанными на стандартизации и тестировании, нередко покидают их раньше времени и платят за это сами (и мы с вами) – в форме пособий по безработице и прочих социальных программ. Эти проблемы – не случайные побочные продукты систем стандартизированного образования, а их структурная особенность. Данные системы исходно создавались для обработки человеческого материала в соответствии с конкретными концепциями таланта и экономической выгоды и изначально могли генерировать только победителей и проигравших. Что они и делают. А ведь многих из этих «внешних эффектов» можно

было бы избежать, если бы образование обеспечивало всех учащихся равными возможностями для изучения своих реальных способностей и помогало им выбрать жизненный путь, позволяющий в полной мере реализовать свой уникальный потенциал.

Итак, если вышеупомянутые промышленные принципы в образовании не работают, то что окажется эффективным? Системой какого сорта является наше образование и как ее можно изменить? По-моему, хороший повод подумать о полной смене аналогий. Если вы относитесь к образованию как к механическому процессу, который просто утратил прежнюю эффективность, очень легко прийти к ложным выводам относительно того, как его исправить, и решить, что достаточно изменить подход к стандартизации – и все заработает как следует и будет функционировать неограниченное время. Однако на самом деле это не так, потому что образование изначально не имеет ничего общего с механическим процессом, как бы сильно ни нравилась эта идея некоторым политикам.

Механизмы и организмы

Если вы читали мою книгу «Призвание»{6}, то, возможно, помните историю Ричарда Джервера, который, став завучем начальной школы Грейндж в центральной Англии, создал Грейнджтон, «город» в школе, в котором всю «работу» делают сами ученики. Благодаря этому креативному подходу школьники изучали основные предметы – и многое-многое другое – с повышенным энтузиазмом и искренним интересом[52].

К моменту прихода Ричарда в Грейндж школа на протяжении многих лет считалась слабой; число желающих в ней учиться неуклонно снижалось. Школа пользовалась плохой репутацией, и совсем небезосновательно. Именно в это время в педагогических кругах начали поговаривать о возврате к истокам. Эта же мысль пришла и в голову Ричарда, но в несколько ином виде.

«Говоря об “истоках”, я имел в виду природные таланты, с которыми мы рождаемся и которые приводят нас в этот мир невероятно эрудированными организмами, – сказал он мне. – Мы рождаемся со всеми базовыми навыками, необходимыми человеку. Младенцы и маленькие дети обладают на редкость сильной интуицией, они от природы творческие и чрезвычайно любознательные существа. Когда мы думали, что делать со школой Грейндж, меня больше всего интересовало, можем ли мы найти способ использовать природную способность детей к обучению и понять, чем нынешняя система препятствует ее развитию. Это бы помогло нам создать потрясающе эффективную учебную среду.

И мы сказали себе: “А давайте понаблюдаем, как учатся маленькие дети. Давайте действительно не пожалеем на это времени и попытаемся понять, как поднять то, что они делают, на принципиально новый уровень”. Очень скоро мы обнаружили, что ребята имеют природную склонность к различным ролевым играм и обучению на собственном опыте. Они охотно подражали другим и очень быстро учились, если могли понюхать изучаемый объект, попробовать его на вкус и увидеть собственными глазами. Я называю это трехмерным обучением». Именно решение воспроизвести эти динамические формы обучения в менее структурированной школьной среде и натолкнуло на идею о Грейнджтоне.

«Мы создали город с телевизионной и радиостанцией, потому что это классные, очень интересные среды ролевых игр для детей любого возраста, а не только для дошкольников. Например, чтобы

рассказать им о том, как следить за своим здоровьем, вы устраиваете что-то вроде кабинета врача, и малыши играют в докторов и медсестер. Вот мы и подумали: “Мы хотим, чтобы наши дети осознали, насколько важны грамотность и развитие речи, так давайте же построим им телевизионную и радиостанцию, где они смогут развивать эти навыки в игровой среде, но в реальном контексте”. И наши одиннадцатилетние дети сочли, что это круто; им было не менее интересно, чем пятилеткам, играющим во врачей. И тогда мы поняли, что все дело в богатстве личного практического опыта и в обстановке».

Следующий шаг заключался во взятии на вооружение огромных достижений лучших работников дошкольных учреждений, которые не строят игровые среды для стимулирования игры. «Эти дошкольные среды изначально четко нацелены на развитие навыков. Я решил изучить, как мы могли бы использовать основанный на ролевых играх опыт для развития навыков командной работы и укрепления психологической устойчивости, уверенности в себе и коллективной ответственности наших учеников».

Эффект создания Грейнджтона быстро проявился на всех уровнях. Если прежде большинство детей ходили в школу без малейшего желания, то теперь они делали это с большой охотой. А общие показатели успеваемости превысили все ожидания. Всего за три года Грейндж из одной из самых непопулярных школ округа превратилась в самую престижную и заняла первые строчки всех соответствующих рейтингов.

«По успеваемости мы оказались в пяти процентах лучших. Наши дети и персонал работали больше и напряженнее, чем в обычной школе, но никто не жаловался, потому что все видели, что наши усилия дают реальный результат. Работы было очень много, но все занимались ею с огромным энтузиазмом».

Преобразования в Грейндж наглядно иллюстрируют три ключевых условия, послуживших основой для моих аргументов: наличие пространства для радикальных инноваций в самой системе образования; огромная значимость нестандартного и дальновидного лидерства при осуществлении трансформации; и потребность в директорах и учителях, способных создать в школах условия, позволяющие учащимся в полной мере реализовывать свой потенциал.

Все рассмотренные выше примеры доказывают важность и правоту этих условий. Они также показывают, что, несмотря на убеждения некоторых политиков, образование вовсе не является промышленным процессом; это процесс органический, где мы имеем дело с живыми людьми,

а не с неодушевленными предметами. Относясь к учащимся как к продуктам или экспериментальным точкам, мы никогда не сможем правильно определить, каким должно быть образование. У продуктов, будь то простые шурупы или сложные самолеты, нет своего мнения по поводу технологии их производства, и они при этом ничего не чувствуют. С людьми все иначе. У каждого человека свои мотивы, чувства, обстоятельства и таланты. Все происходящее с ним оказывает определенное влияние на жизнь. Люди могут конфликтовать с окружающими или, наоборот, сотрудничать; могут настроиться на их волну или играть свою партию. Поняв и признав это, осознаёшь, что для нынешнего массового образования действительно очень показательна аналогия с промышленным процессом.

Все это, конечно, очень интересно, можете подумать вы, но ведь никто же всерьез не считает учащихся деталями, а школы заводами. Возможно. А может, и нет. В любом случае мне лично кажется более уместным сравнение массового образования с сельским хозяйством на промышленной основе.

Промышленная революция радикально изменила не только производство, но и аграрный сектор. Я уже упоминал, что в доиндустриальные времена львиная доля населения проживала в сельской местности. Большинство людей работали на земле, выращивая разные культуры и животных для собственного или локального потребления, используя для этого те же методы, которые применяли многие поколения их предков. Все начало меняться в XVIII веке. Изобретение механического плуга, молотилки и других приспособлений для обработки растительного сырья, такого как хлопок, сахарный тростник и кукуруза, привели к революции, которая имела не меньший резонанс, чем индустриальные катаклизмы в городе. Индустриализация существенно повысила эффективность посадки, уборки и обработки сельскохозяйственных культур любого вида. В XX веке благодаря широкому распространению химических удобрений и пестицидов резко увеличилась урожайность и продуктивность сельского хозяйства. Все эти нововведения в аграрном секторе экономики и производстве продуктов питания привели, в свою очередь, к мощному росту народонаселения.

Как известно, одна из основных целей систем высокотоварного (промышленного) сельского хозяйства – увеличить урожайность сельскохозяйственных культур и поголовье животных. Люди добились этого благодаря созданию огромных, зачастую монокультурных фермерских хозяйств, в которых на больших площадях выращивается какая-то одна

культура, а урожайность повышается посредством использования химических удобрений и пестицидов. С точки зрения доходности эти хозяйства были невероятно успешными, став истинным благом для человечества. Однако, как и в случае со многими промышленными процессами, эти успехи дались нам очень высокой ценой.

Стоки пестицидов и удобрений в реки и океаны привели к сильнейшему загрязнению окружающей среды. Бездумное уничтожение насекомых разбалансировало целые зависящие от них экосистемы и побудило американского биолога и известного деятеля в сфере охраны природы Рейчел Карсон написать пронзительную книгу «Безмолвная весна»[53]. А отрасль растениеводства заплатила деградацией плодородного слоя почвы во всех частях планеты, породив серьезные сомнения относительно разумности и рациональности этих методов.

Аналогичные проблемы характерны и для промышленного производства животноводческой продукции. Промышленные агрофермы заменили открытый выпас доиндустриальных времен. Огромное количество животных в настоящее время выращивается в закрытых помещениях, в условиях, призванных максимизировать объем производства при минимальных затратах; на фермах широко практикуются гормоны роста, увеличивающие размеры и, следовательно, стоимость животных. Поскольку условия, в которых они сегодня содержатся, естественными никак не назовешь, выпуск животноводческой продукции в большей степени зависит от применения мощных антибиотиков для борьбы с болезнями. И все эти методы весьма неблагоприятно сказываются на нашем с вами здоровье[54].

Все вышесказанное привело к возникновению движения за внедрение альтернативных систем органического земледелия, которое особенно активизировалось в последние тридцать лет. В органическом растениеводстве акцент делается в первую очередь не на растениях, а на заботливом отношении к почвам. Данный подход принципиально отличается от промышленного сельского хозяйства прежде всего признанием того факта, что производство продукции растениеводства всецело зависит от жизнеспособности почв и их долговременного рационального использования. Если экосистема разнообразна и ей правильно управляют, укрепляется здоровье растений и повышается урожайность. Цель – рассматривать сельское хозяйство как неотъемлемую часть общей паутины жизни. Аналогичный подход применяется и в животноводстве. Органическое сельское хозяйство включает в себя широкий спектр методик и подходов, однако, по сути, базируется на четырех принципах[55].

• *Здоровье.* Здоровье буквально всех компонентов сельскохозяйственного процесса – почв, растений, животных и планеты в целом – в равной степени важно, поэтому любой практики, ставящей его под угрозу, следует избегать.

• *Экология.* Сельскохозяйственные процессы должны сочетаться с экологическими системами и циклами; поддерживать баланс и взаимозависимость этих систем жизненно необходимо.

• *Справедливость.* Ко всем сторонам, участвующим в сельскохозяйственном процессе, – от фермера до сельхозработников и потребителей – должно быть равноценное справедливое отношение.

• *Забота.* Прежде чем внедрять новую технологию или методику, следует тщательно проанализировать ее последствия для экологии, как краткосрочные, так и долгосрочные.

Так же как в сельском хозяйстве, в промышленном образовании акцент делался и делается на выходе продукта, то есть «на урожайности»: улучшение результатов тестов и экзаменов, показатели рейтинговых таблиц, увеличение доли учащихся, окончивших школу.

Как и в сельском хозяйстве на промышленной основе, учащиеся и учителя пребывают в замкнутой среде, тормозящей их рост и развитие. Они зачастую изнывают от скуки и все чаще осваивают учебные программы благодаря мощным препаратам, помогающим сосредоточиться на изучаемом предмете. А мы опять платим катастрофическую цену за побочные эффекты данного подхода, и цена эта с каждым днем растет. Как уже говорилось, промышленная версия среднего образования какое-то время работала вполне эффективно, но сейчас она неуклонно истощает и саму себя, и многих из тех, кто входит в эту систему. И мы платим за это страшную цену в виде вреднейшей эрозии культуры обучения.

Наше образование поднимется на новую ступень развития только тогда, когда мы поймем, что это тоже живой организм, и есть условия, способствующие его росту и процветанию, а есть такие, которые сдерживают их. Только соблюдение перечисленных выше четырех принципов органического земледелия позволит нам прийти к образованию того типа, в котором мы сегодня столь остро нуждаемся. В виде, перефразированном для нужд образования, эти принципы будут звучать следующим образом.

• *Здоровье.* Органическое образование способствует

интеллектуальному, физическому, духовному и социальному развитию и благополучию учащегося.

• *Экология.* Органическое образование признаёт жизненную важность взаимозависимости всех аспектов развития как для каждого учащегося в отдельности, так и для всего общества.

• *Справедливость.* Органическое образование развивает и культивирует индивидуальные таланты и внутренний потенциал всех учащихся, независимо от их жизненных обстоятельств, и уважает функции и обязанности всех людей, работающих с учениками.

• *Забота.* Органическое образование создает оптимальные условия для развития учащихся, базирующиеся на внимательном отношении, сопереживании, опыте и здравом смысле.

Надо сказать, успешные школы всегда практиковали эти принципы. Если бы подобным образом поступали все средние учебные заведения, революция, которая нам так сегодня нужна, давно бы шла полным ходом. Наша задача не в повышении «урожайности» школ, пусть даже в ущерб интересу учащихся к учебе; а в возрождении их живой культуры. Именно это и позволяют осуществить перечисленные выше принципы.

Каковы же основные цели образования, достижению которых должна способствовать школьная культура? На мой взгляд, их четыре: экономическая, культурная, социальная и личная. Обсудим их по очереди.

Экономическая цель

Образование должно обеспечить учащемуся возможность стать экономически ответственным и независимым.

Иногда приходится слышать, что образование важно само по себе и что «внешние» интересы, такие, например, как потребности бизнеса и экономики, не должны влиять на происходящее в школах. Это довольно наивное утверждение. Массовое образование всегда ставило перед собой конкретные экономические цели, что совершенно правильно и обоснованно, но отнюдь не означает, что у него нет других задач. Однако в огромной важности образования отдельных людей, сообществ и целых наций с экономической точки зрения сомневаться, безусловно, не стоит.

Правительства многих стран щедро инвестируют в образование, потому что знают: без квалифицированной рабочей силы на экономическое процветание можно не рассчитывать. Учащимся и их родным это также отлично известно. Именно поэтому сегодня в Индии 80 процентов малообеспеченных семей тратят на образование до трети своих совокупных доходов; важнее считаются только такие статьи расходов, как продукты питания и жилье. Индийцы, как и родители всего мира, надеются, что образование поможет их детям найти хорошую работу и стать экономически независимыми людьми. Надеюсь на это и я. Даже не могу вам передать, как сильно я мечтаю, чтобы мои дети стали независимы с экономической точки зрения – и чем быстрее, тем лучше. Но, учитывая сильнейшие и глубочайшие изменения современного рынка труда, главный вопрос в том, какого же типа образование позволит нам сделать эти мечты явью.

Многие виды работ, с прицелом на которые создавались нынешние системы образования, в наши дни уходят в небытие. Одновременно появляются совершенно новые формы труда, особенно в результате мощного преобразующего влияния цифровых технологий. Сегодня практически невозможно предсказать, какого рода деятельностью будут заниматься школьники через пять, десять или пятнадцать лет… если, конечно, им вообще удастся найти хоть какую-нибудь работу.

В наши дни много говорится о том, что школы должны развивать у детей «навыки XXI века». Базирующийся в США консорциум Partnership for 21st Century Skills, объединяющий девятнадцать государств и тридцать три корпоративных партнера, ратует за всеобъемлющий подход к учебным программам

и за обучение, включающее в себя следующие категории[56]:

Междисциплинарные темы

• глобальная осведомленность;

• финансовая, экономическая, деловая и предпринимательская грамотность;

• гражданская грамотность;

• медицинская грамотность;

• экологическая грамотность.

Навыки для обучения

• креативность и новаторство;

• критическое мышление и решение проблем;

• общение и сотрудничество.

Навыки для жизни и карьерного роста

• гибкость и адаптивность;

• инициативность и саморегуляция;

• социальные и кросс-культурные навыки;

• продуктивность и подотчетность;

• лидерство и ответственность.

О некоторых из этих навыков мы еще поговорим подробнее. Однако согласитесь, с первого взгляда ясно, что далеко не все они – исключительно «навыки XXI века». Многие школы и педагоги практиковали и пропагандировали их задолго до его наступления. Эти навыки были актуальны всегда, а сегодня стали особенно востребованы. Сторонники движения за образовательные стандарты утверждают, что тоже считают их важными, но методики и подходы, за которые оно ратует, по сути, не оставляют для этих характеристик ни малейшего пространства. На данный момент перед нами стоит одна абсолютно новая и весьма насущная задача – предложить формы обучения, поощряющие молодежь к активному участию в решении глобальных экономических и экологических проблем и стимулирующие их к видам экономической деятельности, способствующим устойчивому развитию и возобновлению природных ресурсов планеты, вместо тех, которые истощают и грабят ее недра.

Чтобы выполнить эту задачу, школы должны развивать разнообразие талантов и удовлетворять интересы любых учащихся; устранять разногласия между академическими программами и программами профессионально-технического обучения, уделяя им равное внимание; и укреплять практические

партнерские отношения с миром труда, чтобы учащиеся могли лично опробовать разные рабочие среды.

Культурная цель

Образование должно дать учащемуся возможность понять и по достоинству оценить свою культуру и привить уважение к многообразию других культур.

Когда люди постоянно контактируют, они глубоко влияют на образ мышления и поведение друг друга. Со временем любое взаимосвязанное человеческое сообщество вырабатывает общие традиции и ценности, то есть создает свою культуру. Я определяю культуру как *ценности и формы поведения, характерные для конкретной социальной группы.* Проще говоря, «культура – это то, как мы тут все делаем те или иные вещи».

Культура любого сообщества соткана из огромного множества переплетенных между собой нитей: систем убеждений, судебных процедур, моделей выполнения работы, утвержденных форм взаимоотношений, блюд и продуктов питания, одежды, художественных подходов, языков, диалектов и тому подобного. Культура живет в постоянном взаимодействии всех этих элементов. Обычно культура включает в себя множество субкультур – людей и групп, которые специализируются на чем-то своем или просто держатся особняком от каких-то аспектов общей культуры, как, например, один из крупнейших в мире мотоклубов Hell's Angels, члены которого отвергают атрибуты буржуазного общества, но все равно приобретают Harleys и ездят по автострадам.

Если сообщество не находилось долгое время в физической изоляции, как, скажем, до сих пор некоторые племена, взаимодействие с другими культурами неизбежно повлияет на его культуру. Наш мир становится все более густонаселенным и взаимосвязанным, и, соответственно, все более сложным в культурном отношении. Недавно я наткнулся в интернете на любопытную формулировку того, что значит в наши дни быть британцем: «Современный британец – это тот, кто едет с работы домой в немецком автомобиле, останавливается у магазина, чтобы купить индийский карри или итальянскую пиццу, и коротает вечер, сидя на шведском диване, попивая бельгийское пиво и смотря американские фильмы по японскому телевизору. А какова же при этом самая характерная черта британца? Настороженное отношение ко всему иностранному».

Люди – и взрослые, и особенно дети – обычно мигрируют между разными культурными и субкультурными сообществами. Например, Объединенный школьный округ Лос-Анджелеса (LAUSD – Los-Angeles Unified School District) численностью

700 тысяч учащихся считается вторым по величине школьным округом США после нью-йоркского и состоит из 73 процентов испаноязычных учащихся, 12 процентов афроамериканцев, 9 процентов белых, 4 процентов азиатов и 2 процентов филиппинцев. В школах LAUSD говорят на девяносто двух языках; для более чем двух третей ребят английский является вторым языком общения.

Одним из руководителей моей докторской диссертации в Лондонском университете в 1970 году был Гарольд Розен, потрясающий учитель, активист и заслуженный профессор английского языка. Мне навсегда запомнился один наш разговор, состоявшийся сразу после конференции по вопросам языкового разнообразия в лондонских школах. Кто-то из участников мероприятия пожаловался, что, поскольку для школ Лондона характерно многоязычие – в те времена, думаю, языков было около восьмидесяти, – работа в них существенно усложнилась. Гарольд был до глубины души потрясен тем, что преподаватель языка увидел в языковом многообразии не благоприятную возможность, а проблему. Культурное разнообразие – один из венцов человеческого бытия. Жизнь любого сообщества может чрезвычайно обогатиться, если его члены гордятся своей культурой и при этом знают и уважают традиции других культур.

Однако надо признать, у этого разнообразия есть и темная сторона. Различия в ценностях и убеждениях нередко порождают ненависть и вражду. История конфликтов между людьми всегда была тесно связана с культурой, равно как с деньгами, землей и властью. Региональные противостояния часто возникают на почве глубоких культурных разногласий: между христианами и мусульманами, суннитами и шиитами, католиками и протестантами, хуту и тутси и т. д. Социальные противоречия также, как правило, обусловлены различиями между людьми – между белыми и черными, натуралами и геями, молодежью и пожилыми. Так что, учитывая активный рост численности населения планеты и усиление связей между людьми, уважение к многообразию становится не просто выбором этического характера, а и практическим императивом.

У школы должно быть три главных культурных приоритета: помогать ученикам понять свою культуру и культуры других людей, развивать в них чувство культурной толерантности и способствовать сосуществованию разных культур. Для достижения этих целей школам необходима всеобъемлющая и богатая учебная программа, а не ограниченная и бедная. И стандартизация образования для решения этих сложных задач изначально не годится.

Социальная цель

Образование должно воспитать в лице учащегося активного и сострадательного гражданина общества.

Государственные школы давно сформулировали свою миссию: служить «золотыми воротами» к прогрессу и процветанию учеников независимо от их «социального класса или обстоятельств рождения»[57]. Однако следует признать, что мечты не всех людей сбываются, очень многие остаются ни с чем. Разрыв между богатыми и бедными ежегодно растет, и не только в Америке. Равно как и разрыв в академической успеваемости, особенно между белыми учениками и детьми с другим цветом кожи.

Лестница образования становится все круче и ненадежнее для учащихся из малоимущих семей. Неэффективно используемые ресурсы, высокая текучесть кадров среди учителей и неуклонно накапливающиеся социальные проблемы приводят к тому, что школы часто становятся не широкой и прямой дорогой к успешной взрослой жизни, а своего рода образовательным тупиком. И движение за образовательные стандарты ровным счетом ничего не делает для устранения этого неравноправия, все – только для его усугубления.

Стоит упомянуть и еще об одной серьезной проблеме. Всем известно, что в демократических странах образование призвано содействовать активной гражданской позиции каждого члена общества. Я сейчас живу в Лос-Анджелесе. В июне 2013 года мы выбирали мэра, главное официальное лицо города. Восемь кандидатов и их сторонников потратили на свои кампании около 18 миллионов долларов. И все равно на избирательные участки пришло всего 16 процентов от 1,8 миллиона зарегистрированных избирателей Лос-Анджелеса[58]. И это в стране, где люди в свое время отдавали жизнь за право голосовать, как, впрочем, и во многих других странах, в том числе в Великобритании.

Например, весьма красноречивый случай произошел в 1913 году на Эпсомском дерби, одном из самых престижных событий сезона скачек в Великобритании. Главным претендентом на победу была лошадь, принадлежавшая королю Георгу. Так вот, в самом конце финального забега молодая женщина по имени Эмили Дэвисон, поднырнув под ограждение, выбежала прямо перед мчавшейся на полном скаку лошадью короля. Лошадь сбила ее, и через три дня Эмили скончалась в больнице, не приходя в сознание. Историкам неизвестно, была ли готова женщина умереть, но причину ее поступка знают все: Эмили

Дэвисон была борцом за избирательные права женщин и погибла ради того, чтобы женщины получили право участвовать в голосовании.

Пятьдесят лет спустя, в 1963 году, Мартин Лютер Кинг-младший произнес в Вашингтоне, округ Колумбия, свою историческую речь «У меня есть мечта». В ней он изложил свое в*и*дение демократии, которое, по крайней мере по духу, непременно очень понравилось бы отцам-основателям США. Кинг призывал народ к «всеобъемлющей, содержательной и преобразующей» демократии. Однако и сегодня, более полувека спустя, многие люди препятствуют голосованию, а другие просто не пользуются дарованным им правом голоса.

Любое демократическое общество будет сильным только в том случае, если большинство его членов занимают активную гражданскую позицию на избирательных участках и в жизни. Урна для голосования – эффективнейший инструмент демократии, во многих странах, к сожалению, не работающий. Школы играют огромную роль в повышении уровня гражданской ответственности нации. И они смогут хорошо сыграть эту роль, но не предлагая учащимся учебные курсы по гражданскому праву, а став местом, где ежедневно и ежечасно проповедуются и применяются принципы, укрепляющие гражданскую активность.

Личная цель

Образование должно предоставить учащемуся возможность взаимодействовать как со своим внутренним, так и с окружающим миром.

Образование – вопрос одновременно и глобальный, и сугубо личный. Ни одна из упомянутых выше целей не будет достигнута, если мы забудем, что главная задача образования заключается в обогащении разума и душ людей. Многие проблемы современных систем образования коренятся именно в непонимании этой базовой идеи. Каждый ученик – уникальная личность со своими надеждами, талантами, тревогами, страхами, страстями и чаяниями. И его личный интерес к учебе чрезвычайно важен для повышения уровня успеваемости в целом.

Как человеческие существа, мы все одновременно живем в двух мирах. Первый существует независимо от того, существуем ли мы. Он был до того, как мы в него пришли, и останется, когда мы уйдем. Это мир материальных объектов, событий и других людей; мир, который нас окружает. Но есть и другой мир, и он существует только потому, что есть мы: внутренний мир наших мыслей, чувств и восприятий. Он возникает вместе с нами и вместе с нами уходит в небытие. Мы познаем окружающий мир исключительно через свой внутренний мир, посредством органов чувств, с помощью которых воспринимаем все, что нас окружает, и через идеи, с помощью которых все это осмысливаем.

Представители западных культур привыкли проводить четкое разграничение между этими двумя мирами: между мыслями и чувствами, объективным и субъективным, фактами и ценностями. Но, как мы обсудим позже, оказывается, эти различия не столь незыблемы, как мы порой считаем. На наше отношение к окружающему миру зачастую очень сильно влияют наши чувства, которые, в свою очередь, во многом формируются под воздействием наших знаний, впечатлений и личного опыта. В итоге и наша жизнь строится под влиянием постоянного взаимодействия этих двух миров; каждый из них сказывается на том, как мы воспринимаем второй мир и как себя в нем ведем.

Традиционная учебная программа практически полностью ориентирована на окружающий нас мир и совсем мало внимания обращает на мир внутренний. Это влечет за собой весьма печальные последствия, которые мы с вами наблюдаем каждый день; они проявляются в скуке детей, отсутствии интереса

к учебе, стрессах, агрессивном поведении, тревоге, депрессии и нежелании посещать школу. Это все человеческие проблемы, требующие нашей немедленной реакции.

Как я пишу в книгах серии «Призвание»[7], вклад каждого человека в окружающий мир всецело зависит от обретения им внутренней гармонии. Есть ряд вещей, которым мы хотим научить в школе всех учеников. Но у каждого из них свои способности, интересы и склонности. И образование просто обязано учитывать этот факт. Чтобы максимально персонализировать образование, надо изменить как саму учебную программу, так и подход к преподаванию и оцениванию знаний. Для этого нужна полная трансформация школьной культуры. Рассмотрим, как это реализуется на практике.

Глава 3
Изменяем школы

«ИТАК, РЕБЯТА, ВЧЕРА был ваш последний день в школе. И чем вы теперь намерены заняться?» Эти слова Кен Дэнфорд, сооснователь центра самостоятельного обучения для подростков North Star из Хэдли, Массачусетс, регулярно говорит детям, для которых школа – чуждое и скучное место, не вызывающее никаких чувств, кроме разочарования, хотя они очень хотят учиться. И как же ребята реагируют, когда Кен сообщает им, что больше не надо туда ходить? «Они бывают потрясены, – объясняет мне Кен, – и всем своим видом словно говорят: “Как? Мы действительно можем не ходить в школу и все равно иметь возможность впоследствии поступить в колледж, а потом устроиться на хорошую работу? Мы не будем ходить в школу, и мир от нас не отвернется?” Такого им раньше действительно никто не предлагал».

Надо признать, Кен не всегда был бунтарем, плывущим против течения. Когда-то он, как положено, поступил в педагогический колледж, окончил его и пошел работать в среднюю школу в Амхерсте. Самому Кену всегда нравилось ходить в школу, и он оказался абсолютно не готов к тому, с чем столкнулся, начав преподавать. «Это было ужасно. Детям там совершенно не нравилось. Я изо всех сил пытался их увлечь историей США, которую они категорически не хотели учить. Я увещевал их: “Если вы сейчас, в восьмом классе, не выучите историю США, вы ни *на что* не будете годны”. И, слушая сам себя, не мог не думать: “Ну что за идиотизм!” Я ругался с ними по поводу шляп, опозданий и отпрашиваний в туалет, а когда всего этого не делал, мне здорово доставалось от администрации. Я просто больше не мог этого терпеть и с серьезным видом нести перед детьми всю эту чушь, не мог и дальше делать из мухи слона.

А потом мне в руки попалась книга The Teenage Liberation Handbook (“Справочник по освобождению подростков”), в которой домашнее обучение и анскулинг описывались как земля обетованная для школьников-бунтарей, для тех ребят, которые в один прекрасный момент говорят себе: “Я должен немедленно что-то сделать со своей жизнью. И не намерен тратить больше ни одного дня. Я не хочу ждать, пока мне стукнет восемнадцать, чтобы начать жить, – я начинаю прямо сейчас”. Оказывается, те, кто так поступает, добиваются заметных успехов. И я задумался

над тем, что могло бы стать альтернативой школьным посещениям. А что если спросить самих детей, что они хотели бы изучать? И хотят ли они находиться в школе? И если нет, то где тогда? С кем? Как долго? Им не хочется заниматься со мной историей? Ладно, не надо. Не нравится читать? Пусть не читают. Как это осуществить? В рамках школы это невозможно, понадобится что-то другое. Например, общественный центр. Вы разрабатываете программу и сообщаете ребятам: “Я намерен помочь вам и вашим родителям взять на себя ответственность за собственную жизнь; мы устроим тут уютный, приятный уголок, куда вы сможете приходить так часто или редко, как сочтете нужным. И здесь вы будете заниматься тем, чем пожелаете (соблюдая приличия, конечно), и приходить и уходить когда угодно. И знаете что? Вам это наверняка понравится”».

North Star – это центр (Кен и его коллеги бдительно следят за тем, чтобы центр не называли школой, потому что у North Star нет соответствующей аккредитации), который помогает пробудить в подростках интерес к учебе, к этому времени полностью истребленный или изрядно ослабленный в результате посещения школы. Это не «школа» в обычном понимании, однако для многих детей вполне эффективно играет эту роль. «North Star в основном предназначен для подростков, которые несчастны в школе, поэтому совсем не хотят туда ходить. Кстати, среди них немало круглых отличников. Встречаются дети с очень интересным хобби, а есть и такие, которые не могут показать, где право, а где лево, и проблем у них выше крыши.

Тут особенно важно предоставить подростку право делать самостоятельный выбор. Этого ни за что не добиться путем стандартной методики преподавания. Чем бы вы хотели заниматься, и как я могу вам в этом помочь? Они пока сами не знают ответов на эти вопросы и должны многое опробовать, чтобы их отыскать. Возможно, для этого им потребуется сказать “нет” всему, что они делали раньше; полностью освободить свою жизнь от всего лишнего и посмотреть, что произойдет, если какое-то время ничего не делать. Это чрезвычайно интересный эксперимент».

Вы можете подумать, будто центр North Star представляет собой нечто вроде прибежища для неудачников, не прижившихся в нормальной школе, однако дело обстоит как раз наоборот. Большинство ребят из North Star поступают в вузы, в том числе такие престижные, как Массачусетский технологический институт, Брауновский университет, Калифорнийский университет в Лос-Анджелесе, Колумбийский университет и многие другие[59]. Участие абитуриента в программах North Star

нередко рассматривается приемной комиссией как серьезное преимущество, ведь такие подростки уже доказали способность к самостоятельной работе и неординарную любознательность. Привожу один из весьма убедительных примеров Кена.

«У нас был ученик, пришедший к нам уже будучи в седьмом классе, до этого парень обучался на дому. Он просто тусовался, общался с другими ребятами, был искренним и открытым. Он повсюду таскал учебники по математике, и в нашем центре с ним работал репетитор по этому предмету. В пятнадцать лет парень записался на курс изучения математики в местный колледж и без малейшего труда прошел его. Затем он углубленно изучал предмет (курс Calculus 2) в Массачусетском университете. С тем же блестящим результатом. За лето он окончил в этом же университете еще два расширенных математических курса. К этому моменту ему исполнилось шестнадцать. Он больше не мог заниматься экстерном, поэтому пришел в приемную комиссию и сказал: “Послушайте, мне шестнадцать лет. Я не отсидел положенное число учебных часов за партой. Я никогда не сдавал тестов на проверку академических способностей. Но я знаю одно: чтобы изучать математику на продвинутом уровне, мне нужно поступить в ваш университет”. И его включили в программу Содружества для выпускников школ с наилучшими академическими показателями. К двадцати годам парень окончил университет сразу по двум специальностям – математике и китайскому языку».

Конечно, это исключительный случай, но для большинства ребят из North Star характерен уровень заинтересованности в учебе, которого практически не встретишь в обычной школе, и почти все они выходят из центра решительно настроенными изменить свою жизнь в лучшую сторону. Модель North Star послужила базой для социально ориентированной программы Liberated Learners, в рамках которой создаются другие подобные центры[60].

Кен и его единомышленники понимают, что обучение может быть самых разных форм и длительности и что нельзя учить всех детей по одной методичке. И если им преподают материал способом, благодаря которому они его прекрасно усваивают, они достигают поистине потрясающих результатов. Безусловно, это нетрадиционная модель, но ее явный успех позволяет нам отнюдь не безосновательно предположить, что школам нужно наконец начать по-иному относиться к обслуживанию потребностей своих учеников.

Правила с пространством для маневра

Мне часто приходится слышать от педагогов нечто вроде: «Наш округ с радостью удовлетворял бы индивидуальные потребности учащихся, но власти штата/федеральное правительство никогда нам этого не позволят». Конечно, как мы уже отмечали, федеральные программы и программы штатов с их мощным акцентом на стандартизованных учебных планах и итоговом тестировании существенно ограничивают гибкость местных школ. Нам необходимо настоятельно требовать радикального изменения подобной политики; это одна из насущных мер, о которых мы еще поговорим. Но нужно также менять и саму систему. Как доказала Лори Бэррон из школы Смоки-роуд (с ней вы познакомились в главе 1) и подтверждает еще ряд примеров из этой книги, в наших школах уже имеется пространство для маневра и инноваций, основанных на четырех вышеперечисленных принципах органического образования.

Возможности для изменений есть в каждой школе, даже там, где акцент на итоговом тестировании достиг своего пика. Школы часто делают что-то так, а не иначе, просто потому, что так принято и делалось всегда. Культура любой конкретной школы включает в себя определенные привычки и системы, в рамках которых каждый день действуют люди, имеющие к ней отношение. Большая часть традиционных привычек скорее добровольные, нежели кем-то навязываемые, например: обучение по возрастным группам; уроки одинаковой продолжительности; использование звукового сигнала для оповещения о начале и конце уроков; рассаживание учеников в одном направлении, лицом к учителю, находящемуся в передней части класса; преподавание математики только на уроках математики, а истории – на уроках истории и тому подобное. Многие школы, которым приходится работать с проблемными детьми в сложных условиях, использовали имеющееся пространство для инноваций, и часто с весьма вдохновляющими результатами. Возможность инноваций в этой сфере обусловлена самой природой систем, к которым относится система образования.

Рассказ о двух системах

Я уже говорил, что для трансформации любой ситуации необходимы три составляющие: *критика* текущего положения дел, *видение* того, каким оно должно быть, и *теория изменений* – как именно будет осуществляться переход от одного состояния к другому. А теперь позвольте привести два примера национальных реформистских движений, которые принципиально отличаются по всем трем пунктам и, соответственно, приносят совершенно разные плоды.

В 1983 году Министерство образования США опубликовало доклад «Нация в опасности», вызвавший очень бурные общественно-политические дебаты. Доклад был составлен весьма уважаемой и полномочной комиссией, в состав которой входили педагоги, политики и бизнес-лидеры. Авторы предупреждали общественность о том, что стандарты государственного образования в Америке катастрофически низки и продолжают неуклонно снижаться. «Мы сообщаем, – писали они, – что, хотя можем по праву гордиться успехами школ и колледжей в прошлом и их важным вкладом в развитие США и благосостояние американского народа, в настоящее время образовательные основы нашего общества заливает приливная волна посредственности, угрожающая будущему нации и народа. Сегодня происходит то, что еще поколение назад невозможно было представить: другие страны догоняют и перегоняют нас по достижениям на ниве образования». Далее в докладе идут поистине потрясающие слова: «Если бы некие недружественные силы пытались навязать Америке такие посредственные показатели успеваемости, какие мы имеем на данный момент, мы наверняка расценивали бы это как акт крайней враждебности. Но пока мы позволяем этому случиться сами»[61].

Реакция на доклад последовала незамедлительно и была весьма острой. Президент Рейган сказал: «Потребность в этой важнейшей для общественности информации – и, надеюсь, в мерах, которые примет общество, – назрела давно. Наша страна построена на уважении к образованию… И наша задача сегодня – возродить ту неистребимую жажду знаний, которая отличала США в прошлом»[62]. В последующие годы на инициативы, нацеленные на повышение образовательных стандартов в американских школах, были потрачены сотни миллионов долларов. Затем знамя исправления ситуации в системе государственного образования подхватил следующий президент, Билл Клинтон, объявивший о центральном компоненте своей

стратегии реформ, известном под названием Goals 2000. Задача этой общенациональной инициативы заключалась в достижении консенсуса по поводу того, что следует преподавать в школах, в форме каких дисциплин и в каком возрасте. Под руководством министра образования Ричарда Райли началась разработка национальных стандартов, которые штаты могли бы потом внедрять по своему усмотрению. Однако, несмотря на амбициозные задачи и ряд весьма заметных успехов, программа Goals 2000 не смогла сломить сопротивления многих штатов, утверждавших, что федеральное правительство не имеет права указывать им, как должны работать их школы.

Вскоре после своего избрания в 2000 году следующий президент, Джордж Буш, принял закон No Child Left Behind («Ни одного отстающего ребенка»), что привело к очередному щедрому вливанию денежных средств, времени и усилий в повсеместное распространение культуры общенационального тестирования и стандартизации в американском образовании. Эту же стратегию, по сути, реализует и администрация Барака Обамы. Но результаты в целом отнюдь не утешительны. На момент написания этих строк США по-прежнему борются с высокими показателями отсева учащихся из средних школ, практически не повысившимся уровнем грамотности и счета и повальным недовольством учеников, учителей, родителей, потенциальных работодателей и директивных органов. Какими бы благими ни были их намерения, многие реформаторские программы в американском образовании пока не принесли нужных плодов даже по оценке их же инициаторов. И не принесут, во всяком случае до тех пор, пока они строятся на ошибочной теории.

Согласно *критике*, звучащей со стороны базирующегося на стандартизации реформаторского движения, традиционные академические стандарты очевидно занижены и их необходимо повышать. Его *видение* – это мир с высокими академическими стандартами, подавляющим количеством людей с высшим образованием и, как следствие, полным отсутствием безработицы. *Теория изменений* гласит, что наилучший способ реализовать это видение – установить четкие общие стандарты и неустанно добиваться соответствия им посредством систематического стандартизированного тестирования.

История Финляндии, которую я вам сейчас расскажу, очень сильно отличается от американской. Финляндия регулярно занимает в рейтинге PISA первые позиции и по математике, и по чтению, и по естественно-научным дисциплинам; и так продолжается начиная с 2000 года, когда тесты были проведены

в этой стране впервые. Однако так было не всегда. Сорок лет назад финская система, как и нынешняя американская, находилась в состоянии глубокого кризиса. Но Финляндия, в отличие от США, решила не идти по пути стандартизации и тестов. Ее реформы основывались на совершенно ином наборе принципов.

Сегодня все финские школы обязаны работать в соответствии со всеобъемлющей сбалансированной учебной программой, которая включает в себя занятия искусством, гуманитарные и естественные науки, математику, языки и физическое воспитание, причем школам и округам предоставлена широчайшая свобода действий относительно того, как именно они планируют это осуществлять. В большинстве финских школ приоритет отдается практическим и профессионально-техническим программам, а также развитию творческого потенциала учащихся. Кроме того, Финляндия щедро инвестирует средства в профессиональную подготовку и переподготовку учителей, и, как следствие, педагог считается в стране очень престижной и защищенной профессией. Директорам предоставляются широкие полномочия в управлении школами; их обеспечивают всесторонней профессиональной поддержкой. В Финляндии школы и учителей поощряют к сотрудничеству, а не к конкуренции; их стимулируют совместно использовать ресурсы и активно делиться друг с другом идеями и опытом. Финские школы всячески способствуют налаживанию и поддержанию тесных связей с местными сообществами, родителями и другими членами семей учащихся[63].

У Финляндии стабильно высокие показатели успеваемости по всем международным критериям, однако стандартизированное тестирование тут не проводится – за исключением одного-единственного экзамена, который сдается по окончании средней школы. И в финских школах все это делается не ради высоких стандартов – хотя именно они в результате и достигаются. Данная система оказалась настолько успешной, что сегодня люди из самых разных уголков планеты совершают паломничество в Финляндию, чтобы понять, что за чудо в сфере образования произошло в этой стране. Можно ли назвать финскую систему идеальной? Конечно же, нет. Как любая органическая система, она непрерывно эволюционирует. Но в целом образование в Финляндии демонстрирует заметные успехи даже там, где системы многих других стран показывают поистине катастрофические результаты.

Тут вы можете возразить, что сравнивать Финляндию с США некорректно, поскольку население Финляндии всего

5,5 миллиона человек, в США же проживает 314 миллионов. Финляндия – маленькая страна площадью 338,1 тысячи квадратных километров; Америка занимает почти 9518,9 тысячи квадратных километров. Это все так. Но сравнение все же возможно и вполне правомерно.

Дело в том, что в США образование организовано главным образом на уровне штатов, а в тридцати из них количество населения равно или даже меньше, чем в Финляндии. В Оклахоме, например, около 4 миллионов человек; в Вермонте немногим больше 600 тысяч и т. д. Я тут недавно ездил в Вайоминг, так мне показалось, что кроме меня там вообще никого нет. Но даже в более густонаселенных штатах вся практическая работа ведется исключительно на уровне округов. В США почти шестнадцать тысяч школьных округов и примерно пятьдесят миллионов детей школьного возраста – в среднем чуть более трех тысяч учащихся на один школьный округ, то есть гораздо меньше, чем в Финляндии.

Я, конечно, вовсе не призываю американские директивные органы переходить на финский язык и переименовать столицы своих штатов в Нью-Хельсинки. Очевидно, что во многих других аспектах различия между Финляндией и США весьма существенны. Скажем, с точки зрения культуры Финляндия намного однороднее некоторых (хоть и далеко не всех) американских штатов. У этих двух стран совершенно разные политические доктрины и подходы к налогообложению и социальному обеспечению. И тем не менее принципы, использованные Финляндией для трансформации сферы образования, вполне можно и нужно перенести в другую культурную среду, в том числе и американскую. Исследования наиболее высокоэффективных образовательных систем во всем мире подтверждают, что только эти принципы и условия позволяют получить желаемые результаты.

Как справиться со сложностью

Я уже говорил, что, по моему мнению, образование правильнее всего рассматривать не как промышленную, а как органическую систему. А если точнее, то как «сложную, адаптивную систему». Позвольте мне несколько развить эту идею, прежде чем двигаться дальше.

Любая система представляет собой набор взаимосвязанных процессов, оказывающих совокупный эффект. Системы бывают разные, от совсем простых до невероятно сложных. Примером простой системы является рычаг. Это жесткий стержень с точкой вращения, расположенной ближе к одному из его концов. Рычаг преобразует усилие, прикладываемое к его длинному плечу, в большее усилие на коротком участке. К простым системам относится также электрический переключатель, включающий или отключающий поток электричества. И микропроцессор.

Но есть и комплексные системы, состоящие из множества простых систем, организованных определенным образом ради совместного действия. Компьютеры, автомобили, телевизоры и ядерные реакторы – все это сложные системы, включающие в себя сотни, а то и тысячи простых.

Живые системы, такие как растения, животные и люди, не просто комплексные; они, как правило, невероятно *сложные*. В живом организме все входящие в него и кажущиеся автономными системы на самом деле тесно взаимосвязаны между собой и зависят друг от друга; только так они способны обеспечивать его бесперебойное функционирование. Растение с больными корнями не будет цвести и не даст здоровых плодов; если корни плохие, страдает все растение. Животное тоже не будет здоровым в целом, если у него нездоровы хотя бы некоторые органы; чтобы вести нормальную жизнь, нужно, чтобы все системы его организма работали слаженно и были в удовлетворительном состоянии.

Кроме того, любая живая система адаптируется к внешним изменениям и постоянно развивается. Она имеет *динамические* и синергетические отношения с окружающей физической средой. У любого организма есть скрытый внутренний потенциал, который может реализоваться в зависимости от условий. Если среда меняется в негативную сторону, организм, как правило, страдает и даже рискует погибнуть, однако со временем может адаптироваться к изменениям и даже переродиться в нечто иное.

Вы представляете собой сложную адаптивную систему. Ваше тело – неимоверно запутанная паутина физических процессов,

каждый из которых чрезвычайно важен для вашего здоровья и выживания. Как любой живой организм, мы, человеческие существа, зависим от окружающего мира, снабжающего нас питательными веществами, без которых нам не выжить. Слишком быстрая трансформация физической среды ставит наше существование под угрозу. Но мы можем адаптироваться к происходящему, изменив свой образ жизни[64]. Поскольку человеческая жизнь не ограничивается физикой, наша способность к адаптации не ограничивается простым обменом веществ. Будучи мыслящими существами, мы сами можем выбирать, как изменить свои взгляды, жизненные установки и поведенческие модели.

Системы образования тоже невероятно сложны и адаптивны. Их *сложность* многоаспектна. В них входит множество заинтересованных групп: учащиеся, их родители, учителя, работодатели, профессиональные и коммерческие организации, издательства, агентства, специализирующиеся на тестировании, политики и т. д. В рамках системы есть несколько систем, которые постоянно взаимодействуют друг с другом; они включают в себя социальные службы, системы консалтинговых и психологических услуг, предприятия здравоохранения, экзаменационные и тестирующие агентства. Все эти системы имеют собственные интересы, которые могут пересекаться или конфликтовать и в разной степени влияют друг на друга. Работодатели и политики могут одновременно быть родителями учеников, родители – учителями и даже учащимися.

Для систем образования характерно огромное *многообразие*. Хотя многие национальные системы имеют схожие отраслевые характеристики, они, как правило, отличаются друг от друга уровнями предписаний и контроля. Кроме того, в них входят разные типы школ: конфессиональные, независимые, селективные, специализирующиеся на конкретных дисциплинах. В некоторых странах частные школы редкость, в других их много.

Но любая школа, к какой бы системе она ни относилась, представляет собой живое сообщество людей с уникальными взаимоотношениями, биографиями и чувствами. Каждая школа имеет свои традиции, ритуалы и процедуры, собственный «комплект» личностей, свои мифы, легенды, шутки и правила поведения, а также свои субкультуры, возникшие на почве дружбы и по интересам. Кроме того, школы – не святилища, изолированные от потрясений повседневной жизни. Они мириадами нитей вплетаются в паутину окружающего мира. Активная, яркая школа способна вдохнуть жизнь во все местное сообщество, став для него источником надежд и творческой

энергии. Я видел, как целые городские кварталы оживали и начинали процветать благодаря появлению в них таких школ. А плохая школа, наоборот, может полностью убить все надежды в своих учениках и их родных, поскольку все эти люди зависят от школы, а она серьезно ограничивает их возможности и перспективы.

Далее, на культуру школ существенно влияет общий климат, сформировавшийся в сфере образования, – национальные законы и законы отдельных штатов, экономические условия и традиции доминирующей в обществе культуры.

Как видите, образование со всех точек зрения представляет собой живую систему, что каждый день всевозможными способами проявляется в действиях реальных людей и институтов. И именно в силу своей сложности и разнообразия системы образования способны меняться – что они, собственно, *и делают*.

Любая живая система склонна к развитию новых характеристик в ответ на смену обстоятельств и может иметь важные признаки, которые проявляются путем «взаимодействия меньших элементов, объединяющихся в бо́льшие»[65]. В настоящее время сфера образования изобилует такими признаками, и они весьма заметно влияют на контекст, в котором работают школы и функционируют школьные культуры.

Например, повсеместное распространение цифровых технологий уже сегодня существенно трансформировало процесс преподавания и обучения во многих школах[66]. В 2014 году на нашей планете насчитывалось примерно 7 миллиардов сетевых устройств – число, равное населению Земли. В 2015-м их стало в два раза больше. По подсчетам специалистов, в 2014 году *за одну минуту* через интернет отправлялось 204 миллиона писем, скачивалось 47 тысяч приложений, регистрировалось 6 миллионов просмотров в Facebook, делалось 2 миллиона новых поисковых запросов в Google, размещалось 3 тысячи фотографий, публиковалось 100 тысяч твитов, просматривалось 130 тысяч видео на YouTube и загружалось 30 часов новых видео. И это всего за одну минуту. А чтобы просмотреть все видео, проходящие через сеть каждую секунду, вам потребовалось бы пять лет.

Как рассказывает Дэйв Прайс в своей увлекательной и масштабной книге Open: How We'll Work, Live and Learn in the Future City («Открыто: Как мы будем работать, жить и учиться в городе будущего»), растущая доступность и совершенствование цифровых технологий преобразуют как мир, в котором школьники учатся, так и способы, посредством которых

они это делают[67]. Практически каждый день появляются новые инструменты для обучения и творческой работы во всех видах дисциплин и новые программы и платформы, позволяющие индивидуализировать образовательный процесс. Эти технологии также активно способствуют созданию между школьниками, учителями и специалистами из самых разных сфер деятельности новых партнерских отношений.

Как весьма убедительно продемонстрировали Марк Пренски, Джейн Макгонигал и другие эксперты, динамику и эстетику компьютерных игр можно с огромным успехом использовать для активизации и оживления обучения в рамках буквально всей учебной программы[68]. А мобильные технологии позволяют охватить образовательным процессом те слои населения, которые раньше не имели к нему никакого доступа, в том числе, например, удаленные сельские районы Африки, Австралии и Южной Америки. Позже я расскажу о том, как Сильвине Гвирц удалось заинтересовать учебой детей из бедных семей Буэнос-Айреса с помощью нетбуков.

Но изменения не могут ограничиваться исключительно технологиями. Недовольство отупляющим эффектом стандартизированного тестирования неуклонно растет, и школы и местные сообщества начинают открыто выражать протест против этой вредной методики. Родители, озабоченные негативными последствиями промышленного образования для детей, все чаще берут инициативу в свои руки. Уже сегодня мы наблюдаем пусть пока не слишком масштабное, но значимое движение в сторону домашнего обучения и анскулинга. Позже один из учеников по имени Логан Ла Планте расскажет вам о том, как изменилась его жизнь благодаря обучению на дому.

Выпускники колледжей, в свою очередь, все чаще сталкиваются с тем, что их дипломы ценятся меньше, чем они ожидали, и все чаще задаются вопросом, стоит ли вообще в таком случае поступать в высшие учебные заведения. И активно ищут другие варианты. Потенциальные студенты отказываются от учебы в колледжах и университетах, и вузы ощущают, что их былая притягательность неуклонно ослабевает. И развивают новые модели. Чуть ниже вы узнаете, как справляется с этой непростой задачей Университет Кларка из Массачусетса.

Это всего лишь несколько примеров того, как меняется образование, адаптируясь к постоянному взаимодействию технологий и культурных ценностей. А ведь таких примеров множество. И посему каждый из нас должен начать думать о том, как трансформировать образование в своем, конкретном округе. Если вы внедрите новую методику обучения для тех, с кем

работаете, вы не только измените мир непосредственно для них, но и станете частью более широкого и сложного процесса реформирования системы образования в целом. Именно этот принцип вдохновил Кена Дэнфорда на создание центра North Star и применялся во всех других примерах, которые мы приводим в этой книге. Благодаря этому принципу добился успеха и проект Arts in Schools, которым я руководил в Великобритании. Позвольте мне кратко остановиться на этой теме, поскольку, как мне кажется, это поможет выявить предпосылки для изменений в вашей школе или в местной системе образования.

Рассказ о двух проектах

В ходе своей профессиональной деятельности мне довелось участвовать в двух проектах, имевших похожие цели, но совершенно разные результаты.

Свою первую нормальную – то есть оплачиваемую – работу в сфере образования я получил в середине 1970-х, став одним из трех членов основной группы масштабного общенационального исследовательского проекта. Мы изучали роль драмы в школах; проект назывался Drama 10–16. Поскольку я занимался этой темой в аспирантуре, это была работа моей мечты, за которую мне еще и платили деньги. Проект финансировался Schools Council, в те времена главным национальным агентством по разработке учебных программ в Великобритании.

В предыдущие двадцать лет наблюдался активный рост популярности изучаемого нами предмета, драмы. Многие школы открыли драматические отделения, пригласили преподавателей театрального искусства, основали студии и театры. В большинстве школьных округов на полный рабочий день наняли консультантов по драме. Специализированные колледжи и факультеты университетов предлагали полномасштабные программы по подготовке кадров для преподавания театрального искусства. Не прекращались острые дебаты по поводу реальной ценности драматического образования; активно обсуждался передовой опыт в этой сфере. Наша группа должна была всесторонне изучить деятельность учителей драмы в школах и выработать рекомендации для дальнейшего развития этой дисциплины.

Мы отобрали шесть школьных округов с наиболее развитыми учебными программами по театральному искусству и работали в тесном сотрудничестве с тремя школами и консультантами по драме в каждом из этих округов. В первый год мы регулярно посещали эти школы и детально исследовали, как учителя взаимодействуют с учениками. Мы организовывали региональные и общенациональные конференции по вопросам драматического образования и провели для консультантов и преподавателей, участвовавших в проекте, ряд локальных семинаров, где делились передовым опытом и обсуждали перспективы этого предмета.

Весь следующий год мы посвятили работе над книгой, которую назвали Learning Through Drama («Обучение через драму»). В ней мы описали концептуальную схему преподавания театрального искусства в школах и дали ряд практических

рекомендаций. А затем Schools Council выделило нам средства еще на один год, чтобы мы распространили свои выводы посредством масштабной общенациональной программы, включавшей семинары, учебные курсы и конференции. После этого финансирование прекратилось, члены нашей группы занялись другими делами, и деятельность по проекту постепенно была свернута.

Данный проект реализовывался по классической схеме: исследования, обработка материала, популяризация результатов и выводов. Мы отправились в школы, узнали, что там происходит на самом деле, выработали предложения и рекомендации и обнародовали их. Следует отметить, что наша деятельность в рамках проекта оказала существенное влияние на школы всей Великобритании, и этот эффект продолжал распространяться и после его закрытия. В результате было основано несколько профессиональных ассоциаций в поддержку преподавателей драматического искусства в средней школе, однако никакого специального органа, который бы продолжал реализовывать проект, создано не было. Это была ограниченная программа, и она, вполне предсказуемо, дала ограниченный эффект.

А вот с проектом Arts in Schools все происходило иначе.

В конце 1980-х годов консервативное правительство Маргарет Тэтчер приняло закон о введении общенациональной учебной программы для британских школ. Закон о реформе образования 1988 года (ERA – Education Reform Act) произвел в британских педагогических кругах эффект разорвавшейся бомбы. До его принятия школы сами выбирали, чему обучать детей. На практике они часто использовали похожие учебные программы, но теоретически были абсолютно независимы, как говорится, сами себе голова. ERA положил этому конец. Надо сказать, общенациональная учебная программа была введена в Великобритании не в одночасье; ее обсуждало еще предыдущее лейбористское правительство. Так продолжалось до 1984 года, то есть до тех пор, пока ударные волны от нефтяного кризиса на Ближнем Востоке не достигли стран Запада. Данное обстоятельство в сочетании с высоким уровнем безработицы заставило тогдашнего премьер-министра Джеймса Каллагана (лейбориста) уведомить школы, что они больше не могут обучать детей по своему усмотрению. Премьер-министр настаивал на выработке соглашения по общенациональным приоритетам в образовательной сфере.

В преддверии 1988 года многие опасались, что новая общенациональная учебная программа будет слишком узкой и утилитарной. Некоторых, в частности, сильно беспокоило то,

что творческое развитие детей будет отодвинуто на задний план. Чтобы этого не допустить, в качестве упреждающего удара независимым Фондом Калуста Гюльбенкяна была создана общенациональная комиссия по рассмотрению места искусства в образовании. Я входил в команду, которая проводила эти исследования и писала доклад; он назывался «Искусство в школах: принципы, практика и обеспечение».

Составляя этот доклад, мы преследовали четыре цели. Первая – сделать вопрос искусства и творческого развития учащихся фундаментальной частью дискуссии о будущем образования, которая бушевала тогда в Великобритании. Прежде при обсуждении общенациональной учебной программы о творческих дисциплинах практически не говорилось. Вторая – предъявить максимально четкие и понятные аргументы в защиту творческого образования в школах директивным органам всех уровней. Третья – выявить проблемы, как практические, так и любые другие, с которыми сталкивались люди, продвигающие искусство в школах. И четвертая – предложить реальный план действий для школ и тех, кто определяет их политику.

В результате публикации нашего доклада был инициирован целый ряд проектов: конференции, экспериментальные программы, курсы повышения квалификации для учителей и другие. Более того, он способствовал выработке принципиально нового взгляда на важность искусства как части социальной политики вне стен средних школ, особенно среди молодежи. Наш доклад произвел впечатление, и меня попросили подготовить общенациональный проект, который помог бы школам выполнить наши рекомендации, а потом и возглавить его.

Занимаясь этой задачей, я всегда помнил о заметном, но ограниченном влиянии Drama 10–16, и, соответственно, мой новый проект основывался на принципиально иной модели изменений. Цель была не просто обнародовать и распространить рекомендации, представленные в докладе, а еще и помочь школам с их практическим внедрением, чтобы в результате трансформировать работу в классах, равно как и отношения с педагогическим персоналом и местными сообществами. За четыре последующих года в рамках проекта была создана общенациональная сеть инноваций, включавшая в себя более шестидесяти школьных округов, три сотни школ и две тысячи учителей и прочих специалистов. Преимущества для школ проявились практически немедленно; они были повсеместными и, что самое главное, долгосрочными. Даже теперь, тридцать лет

спустя, я нередко слышу истории о том, как наш проект повлиял на ту или иную школу и на ее подход к преподаванию творческих дисциплин.

Короче говоря, Drama 10–16 был хорошим проектом, но он привел к ограниченным изменениям, а Arts in Schools способствовал масштабным и долговременным трансформациям школы. Почему же один проект оказался эффективнее другого? Это объясняется их структурой и тем, как они работали на практике. Во втором проекте мы рассматривали школы как сложные, адаптивные системы, каковыми они, собственно, и являются. Это означало, что при принятии решений мы должны были учитывать потребности разных и взаимозависимых компонентов системы.

Каждый школьный округ, участвовавший в Arts in Schools, определил школы, в которых предстояло внедрить инновации. В каждом округе была сформирована местная консультативная группа для поддержки школ и управления их деятельностью в рамках проекта, защиты интересов проекта на локальном уровне и создания максимально благоприятной атмосферы для его успешной реализации. Эти консультативные группы включали политиков, представителей местных культурных учреждений, спонсоров и руководителей компаний.

Нельзя сказать, что проект Arts in Schools решил проблему маргинализации творческого образования в школах. Оно по-прежнему подвергается нападкам со стороны движения за образовательные стандарты как в Великобритании, так и в США. Однако проект заставил общество признать многогранность системы образования и призвал обратить равное внимание на ее потребности на разных уровнях, в результате чего привел к существенным и долгосрочным изменениям во многих школах и школьных округах, принимавших в нем участие. И я абсолютно убежден, что при любых усилиях, нацеленных на системную трансформацию образования, необходимо использовать аналогичный подход.

Прежде чем брать на себя ответственность за какие-либо изменения, нужно первым делом признать, что вам это по плечу. Наибольшее удовлетворение от проекта Arts in Schools мне принесло то, что школы прислушались к нашим предложениям и разработали планы действий с учетом своих конкретных ситуаций и потребностей. Со временем сотни школ в Великобритании внедрили наши рекомендации – каждая по-своему.

Мы еще поговорим о школах, которые трансформируют подход к обучению, разрабатывая персонифицированные

методики с учетом уникальных потребностей учащихся и местного сообщества. Эти школы выходят за рамки традиционных форм организации учебного процесса (обучение по возрастным группам, фиксированная продолжительность уроков, четкое деление материала на учебные предметы, линейные оценочные модели), используемых многими другими учебными заведениями. Они делают это, поскольку знают, что задача школы вовсе не в улучшении результатов тестов и экзаменов, а в повышении эффективности учебного процесса.

Суть проблемы

В своей книге «Образование против таланта»{8} я цитирую великого театрального режиссера Питера Брука. На протяжении долгих лет он старался превратить театр в максимально преобразующий и вдохновляющий опыт[69]. Брук признавал, что многие театры не оказывают на людей подобного влияния и являются лишь способом приятно провести вечер или скоротать время. По словам режиссера, для усиления воздействия драматического искусства необходимо понять сущность театра, и с этой целью он задается вопросом, что можно было бы убрать из типичного театрального действа, чтобы театр продолжал оставаться театром.

Далее Брук пишет, что можно убрать кулисы, софиты и костюмы. Они необязательны. Можно убрать сценарий – многие театры отлично обходятся без него. Можно пожертвовать режиссером, сценой, техническим персоналом и помещением. Театры прекрасно существуют без всего этого; так было и будет всегда.

Единственное, без чего никак нельзя обойтись, – это актер в некоем пространстве и аудитория, следящая за его игрой. И пусть это будет всего один актер и один зритель, но это важнейшие обязательные элементы театрального действа. Актер, играющий драму, и аудитория, которая слушает его и переживает определенные эмоции. «Театр» – это, по сути, взаимосвязь между зрителями и драмой. И он будет оказывать наиболее трансформирующий эффект, только если полностью сфокусирован на этих взаимоотношениях и на том, чтобы сделать их максимально прочными. Если театр решает эту задачу, утверждает Питер Брук, больше, в сущности, ничего не требуется. И режиссер весьма убедительно подтверждает правоту этих слов целым рядом революционных, прославившихся на весь мир театральных постановок.

С моей точки зрения, аналогия с образованием тут очевидна. Во введении я писал о разнице между обучением и образованием. Основная цель образования – помочь школьникам учиться. В этом и состоит роль учителя. Но современные образовательные системы буквально кишат всякого рода отвлекающими моментами. Это и политические соображения, и общенациональные приоритеты, и усиление переговорных позиций, и строительные нормы и правила, и должностные инструкции, и родительские амбиции, и давление со стороны сверстников, и многое-многое другое. Список можно продолжать

бесконечно. Однако суть, сердце образования – это взаимодействие учителя с учеником. Все остальное зависит от того, насколько продуктивны и успешны эти отношения. Если они не работают, буксует вся система. Если ученик не учится, он не получает образования. Возможно, с ним происходит что-то другое, но новых знаний и навыков он не приобретает.

Очевидно, что обучение – и образование – не ограничивается рамками формальной среды школ и общенациональными учебными программами. Оно везде, где есть те, кто хочет учиться, и те, кто готов учить. Именно такую атмосферу необходимо сформировать и поддерживать в наших школах, а для этого прежде всего надо создать условия, способствующие укреплению взаимоотношений между учащимися и учителями. Вот что я имею в виду, говоря об основательном реформировании образования. И в этом процессе нас ждет целая экосистема обязанностей и ответственности.

• На самом фундаментальном уровне образование должно сфокусироваться на создании условий, при которых учащиеся будут хотеть и иметь возможность учиться. Все остальное должно строиться на этой основе.

• Далее, задача учителей – облегчить ученикам процесс усвоения материала. Умение делать это на должном уровне – само по себе искусство; об этом мы подробно поговорим в главе 5.

• Функция директоров заключается в создании во вверенных им школах комфортных условий для учителей, чтобы они могли качественно выполнять свою работу. Для этого стиль управления и культура школы также должны отвечать определенным требованиям.

• Роль политиков и директивных органов заключается в формировании условий – на местном уровне, уровне штата или общенациональном, в зависимости от сферы их ответственности, – позволяющих директорам школ и самим школам отлично справляться со своими обязанностями.

В финансируемых государством системах образования должны быть оговорены способы отчета учителей и школ по результатам своей деятельности, а также то, чему следует учить детей и почему. Позже мы подробно это обсудим. Но сперва давайте попытаемся проникнуть в суть дела и обсудить природу обучения. Чтобы наши школы заработали эффективнее, нам нужно понять, что представляет собой обучение как таковое, и как и какими способами учащиеся обучаются лучше всего. Пока школы и политики от образования будут трактовать это

неправильно, все остальные меры и усилия просто лишены смысла.

Глава 4
Прирожденные ученики

У НОВОРОЖДЕННЫХ ПОИСТИНЕ НЕНАСЫТНЫЙ аппетит к познанию окружающего мира. Возьмем, например, язык. Обычно большинство малышей к двум-трем годам вполне бегло говорят. И если у вас есть дети, вы отлично знаете, что специально вы их этому не учили. Вы просто не могли этого сделать, поскольку у вас вечно не хватает времени, а у них – терпения. Маленькие дети впитывают язык, будучи просто погруженными в языковую среду. Конечно, вы исправляете ошибки, поощряете и хвалите свое чадо, но никогда не додумаетесь посадить ребенка рядом и сказать ему: «Послушай, нам пора поговорить. Или, точнее, тебе». Тут все происходит иначе. А ведь язык – лишь один пример поистине огромного потенциала человека в области обучения.

В главе 2 я описывал преобразования, позволившие Ричарду Джерверу изменить ситуацию в начальной школе Грейндж в Великобритании. Какой бы успешной ни была его идея, Ричард не считает, что всем школьным округам мира следует превратить свои школы в «города». Он предлагает им избрать свой путь к истокам, благодаря которому, собственно, и появился Грейнджтон. «В качестве отправной точки всем нашим педагогам, работающим в университете, школе или на уровне профессионального развития, следовало бы найти наилучшие детские дошкольные учреждения в своей местности и целенаправленно изучить специфику их работы, – считает Ричард. – А потом спросить себя, как и что можно хотя бы частично перенять у них и перенести на уровень, пригодный для наших учеников. Это было бы истинное торжество природного обучения, практичного и наглядного».

Экстаз и агония обучения

В какой же мере детей следует считать прирожденными учениками? Известный индийский ученый и просветитель Сугата Митра попытался ответить на этот вопрос, проведя в 1999 году эксперимент в трущобах Нью-Дели. Он установил в нише стены компьютер, подключил его к интернету и наблюдал, как реагировали на устройство местные детишки. Эти ребята никогда в жизни не видели компьютера, да еще и интернет-браузер был на английском языке, которого никто из них не знал. И тем не менее они очень быстро поняли, как обращаться с компьютером, а вскоре начали учить этому друг друга. Не прошло и нескольких часов, как маленькие индийцы уже играли в игрушки, скачивали музыку и «бродили» по сети как истинные профессионалы[70]. Будь у них доступ к Twitter, они наверняка уже через месяц имели бы с полмиллиона последователей.

Чуть позже Сугата решил провести более сложный эксперимент. Он установил на компьютере программу, преобразующую речь в текст, и отдал его группе индийских детей, которые говорили по-английски с очень сильным акцентом телугу. Компьютер их акцент, понятно, не распознал, и программа вывела на экран полный бред. Дети не знали, как сделать, чтобы компьютер расшифровал их речь, и, как признался ученый, он тоже этого не знал. В результате Сугата решил на два месяца оставить устройство ребятам, а когда вернулся, оказалось, что они практически полностью избавились от акцента и теперь говорят на нейтральном британском, на распознавание которого и был запрограммирован компьютер.

Чуть позже Сугата решил выяснить, способны ли двенадцатилетние тамилоязычные подростки самостоятельно обучиться англоязычным биотехнологиям. Исследователь дал им на это два месяца, но, если честно, не ожидал особо впечатляющих результатов. «Я протестирую их знания, и они, конечно же, получат нули, – говорил он тогда. – Потом обеспечу их всеми необходимыми материалами, а затем вернусь и опять проверю их знания. И они опять получат нули. И мне придется признать, что в некоторых вещах без учителей не обойтись.

Когда через два месяца я пришел к ребятам, и двадцать шесть моих испытуемых вошли в комнату, они выглядели на удивление спокойными. Я спросил их: “Ну что, вы просмотрели мои материалы?” Они ответили: “Да”. “И что, что-нибудь поняли?” Они: “Не-а, ничего”. Я поинтересовался: “А сколько времени вы

пытались разобраться, прежде чем решили, что ничего не понятно?" Они сказали: "Мы занимались этим практически каждый день". Тогда я спросил: "И за целых два месяца вы так ничего и не поняли?" И тут одна девочка подняла руку и выдала буквально следующее: "Совершенно ничего, за исключением разве что того, что неправильная репликация молекулы ДНК вызывает генетические заболевания"»[71].

Сугата и сегодня продолжает выяснять, сколь многое дети могут освоить самостоятельно, если обеспечить их эффективными инструментами обучения. Недавно он запустил программу «бабушкино облако», в рамках которой группа учителей-пенсионеров помогает детям учиться с помощью Skype[72], а в конце 2013 года основал первую «Школу в облаке», где дети могут отправиться в интеллектуальное приключение, подключившись к интернету и получая по сети всю необходимую информацию и помощь преподавателей[73].

Эксперименты ученого пролили свет на огромный потенциал детей в деле обучения[74]. Но если дети действительно прирожденные ученики, то почему же многие из них сталкиваются в школе со столь серьезными трудностями? Почему стольким из них на уроках смертельно скучно? Это в значительной мере объясняется недостатками самой системы, а также ее бесчисленными традициями и условностями.

В обычном классе общеобразовательной школы учащиеся сидят за партами лицом к доске, а учитель, стоя перед ними, объясняет им материал и дает задания. Способ обучения преимущественно вербальный или математический; то есть ученики в основном пишут, считают или обсуждают тему с учителем. Материал изучается главным образом по конкретной учебной программе. Она структурирована по отдельным предметам, которые, как правило, преподают разные учителя. Часто проводятся всевозможные тесты и контрольные, на подготовку к которым уходит масса времени и сил. Одни ученики усваивают материал быстрее, другие медленнее, но традиционное обучение в классе предполагает прохождение материала с одинаковым темпом и за одинаковый отрезок времени. И то, успевает ли тот или иной ученик за всем классом или отстает, обычно расценивается как индикатор его обучаемости.

Учебный день в школе, как правило, делится на одинаковые отрезки времени по сорок минут или около того, в течение которых дети занимаются разными видами деятельности; и так по заранее установленному еженедельному графику. В конце каждого урока дается звуковой сигнал – по обыкновению звонок

или колокол, – оповещающий всю школу о том, что пора прекратить заниматься тем, что они делают, и перейти к следующему виду деятельности под руководством другого учителя и в другом помещении.

Почему же школы работают именно так? Прежде всего это объясняется тем, что массовое образование строилось на двух столпах, присутствие которых по-прежнему очевидно в поведении современных систем. Можете думать о них как об *организационной* и *духовной* культуре школ. Как я уже говорил в главе 2, организационная культура массового образования коренится в промышленных процессах индустриализма. Интеллектуальная же культура имеет более глубокие корни, уходящие в античность и древнегреческую Платоновскую академию{9}, названную так по имени мифического героя Академа (отсюда и слово «академия»).

Я также уже говорил, что в современном образовании доминирует идея академических способностей. Многими слово «академический» воспринимается как синоним к «умный, интеллектуальный», а «академические достижения» – как «высокая успеваемость». Однако правильная трактовка термина «академический» имеет намного более узкий смысл. Им обозначают интеллектуальную работу преимущественно теоретического или научного, но не практического или прикладного характера. (Именно по этой причине словами «академический» или «академик» иногда описывают идеи и людей, совершенно непрактичных или чистых теоретиков.)

Любая академическая работа включает в себя три основных элемента. Во-первых, это акцент на том, что в философии называется пропозициональными знаниями, то есть на реальных фактах – скажем, что Декларация независимости была подписана в 1776 году. Во-вторых – на теоретическом анализе концепций, процедур, предпосылок и гипотез, например: природа демократии и свободы, законы движения, структура сонетов. Третий элемент проистекает из первых двух. Это упор на аналитические исследования, то есть предполагающие в основном чтение, письмо и математические вычисления, а не технические, практические и прикладные виды деятельности, требующие ловкости, физических навыков, хорошей координации и умения использовать различные инструменты.

Пропозициональные знания иногда называют знаниями *что;* в противоположность процедурным знаниям, или знаниям *как*. Процедурные знания – это то, что мы используем при создании реальных вещей и выполнении практической работы. Человек может изучать историю искусств, совершенно не зная,

как пишутся картины, и теорию музыки, не умея играть на музыкальном инструменте. Но для создания реального художественного или музыкального произведения (чтобы теоретикам и академикам было что изучать) надо знать не только *что*, но и *как*. Процедурные знания жизненно необходимы во всех практических областях деятельности – от инженерного проектирования до медицины и танцев. Некоторые люди преуспевают в научной работе и обнаруживают в себе повышенный интерес к конкретным областям исследований. Другие понимают, что их реальные интересы лежат в области практического применения идей и методов и с особым энтузиазмом занимаются конкретной прикладной деятельностью.

Конечно, академическая работа важна сама по себе, и теории могут и должны служить источником информации для практической деятельности во всех сферах жизни. Но в типичной учебной программе акцент делается исключительно на первом, а о втором нередко начисто забывают. Научные исследования, бесспорно, нужны и должны стать частью образования каждого ученика. Но их недостаточно для того объема знаний, в каком сегодня нуждаются все учащиеся.

Человеческий интеллект – это гораздо больше, чем академические способности, он влияет на все достижения человека, проявляющиеся в искусстве, спорте, технологиях, бизнесе, инженерном деле и множестве других профессий, которым многие люди посвящают все свое время и жизнь. Наша жизнь и будущее всецело зависят от тех, кто достигает истинного мастерства в широком спектре практических знаний и умений. Конечно, вряд ли можно ожидать, что школа научит всех учащихся необходимым навыкам, но она должна как минимум заложить основы для их дальнейшего развития, предоставив всем равный статус.

Вам может показаться странным, что, несмотря на столь очевидное богатство человеческого разума, наши школы сосредоточили внимание практически на одном его специфическом аспекте. Как я утверждаю в книге «Образование против таланта», это объясняется влиянием европейского Просвещения на высшее образование и эволюцию научного метода и его применение в индустриальном мире. Я не стану опять вникать в эту тему, только скажу, что современные системы школьного образования представляют собой матрицу организационных ритуалов и интеллектуальных привычек, которые далеко не в полной мере отражают огромное разнообразие талантов учащихся.

Вступая в противоречие с этими системами, многие

школьники считают, что проблема в них самих, что они недостаточно умны, и трудности в учебе просто неизбежны. Некоторым из них действительно тяжело учиться, и они порой нуждаются в особой поддержке. Но в случае с остальными проблема не в том, что они не способны учиться, а в том, каким образом, согласно требованиям, они должны это делать.

Чья же это проблема?

Я уже говорил, что образование – вопрос одновременно глобальный и глубоко личный. И это относится абсолютно ко всем людям. Возьмем, к примеру, меня. Я родился в Ливерпуле в большой рабочей семье. У меня пятеро братьев и сестра. Я рассказывал о них в своих книгах серии «Призвание». Мы росли под бдительным оком родителей (а часто и других многочисленных родственников) в маленьком домике с террасой на Спеллоу-лейн. Неподалеку от нашего дома был стадион, где тренировалась Everton, одна из лучших футбольных команд в стране. Как ни странно, с учебой мне повезло, потому что, поскольку в детстве у меня был полиомиелит, меня отправили в специализированную школу.

За время учебы в ней я поменял множество наставников и в конечном итоге сдал 11+, экзамен, который сдается по окончании начальной школы и определяет, кто пойдет в элитную академическую школу с гуманитарным уклоном «для детей с повышенными способностями», а кто в обычную «государственную среднюю школу». Первый вариант был ступенью в колледж и далее, минуя сферу услуг и рабочие специальности, прямиком к престижным должностям в мире бизнеса и настоящих профессионалов. Если бы не мое везение, я ни за что не вел бы сейчас жизнь, которую веду, и не занимался бы тем, чем занимаюсь. Двое моих братьев тоже успешно сдали экзамены и поступили в хорошие школы. А вот остальным двум братьям и сестре Лене не повезло.

Лене очень нравилось учиться в начале 1950-х в школе на Глэдис-стрит. Она любила спокойную школьную атмосферу и обожала читать, писать, заниматься декоративно-прикладным искусством, играть в спортивные игры. Экзамены 11+ стали для девочки чем-то вроде холодного душа. Все дети знали, что они очень важны, но не совсем понимали, почему. В день сдачи экзамена ребят посадили в автобус, отвезли в незнакомую школу и провели в большой зал, где толпилось много детей из других школ.

Потом всех рассадили за отдельные парты и велели не разговаривать. Каждому выдали буклет с вопросами и головоломками, на которые надо было ответить в течение указанного времени. Затем буклеты собрали, и ребят развезли по школам. А несколько недель спустя в нашем почтовом ящике появился конверт с логотипом ливерпульского Комитета по образованию. Родители открыли его и сказали Лене, что она

провалила экзамен. Девочка даже не удивилась. Она к нему совсем не готовилась и не имела представления, чего ожидать. В следующем полученном нами письме сообщалось, что Лена зачислена в общеобразовательную среднюю школу для девочек на Стэнли-парк.

Там она училась четыре года, с одиннадцати до пятнадцати лет. В этой школе Лене было ненавистно практически все. Жесткая учебная программа не оставляла ни малейшей свободы выбора. Большую часть времени девочка проводила в классе с четырьмя десятками других учениц того же возраста, сидя лицом к доске и делая, что велит учитель. Они изучали историю, географию, математику, английский язык и естественные науки. Спокойная и покладистая Лена выполняла все, что от нее требовали. Застенчивая от природы, она, стараясь не привлекать внимания, никогда не тянула руку.

Больше всего сестре нравились те редкие уроки, на которых можно было передвигаться по классу и что-то делать руками: кулинария, где девочки по-настоящему готовили разные блюда; химия, где можно было ставить эксперименты; рукоделие, где школьницы кроили и шили; и физкультура, где разрешалось бегать и прыгать. Но таких ярких пятен было крайне мало; все остальное время приходилось часами сидеть, писать и не разговаривать.

В выпускном классе к девочкам пришел консультант по профориентации и объяснил, что им следует подумать о таких профессиях, как секретарь, личный помощник, медсестра, парикмахер или фабричная работница. Так они и поступили. Лена и четыре-пять ее одноклассниц сочли наиболее интересным из всех предложенных вариантов парикмахерское дело. Подготовка предполагала три года ученичества в салоне с одним днем в неделю учебы в колледже (там Лена изучала искусство, химию, стилистику и парикмахерское мастерство), а также, что важнее всего, работу с реальными людьми. Сестра была вполне довольна своим выбором, равно как и наши родители. Их в тот момент вообще не слишком беспокоили карьерные перспективы дочери. Дело в том, что наш отец попал на заводе в аварию, сломал шею, и его парализовало. Так что выбор был сделан Леной с благословения семьи, но без должного внимания с ее стороны.

В последний учебный день директор школы обошла все классы с напутственным словом. При этом она просила девочек вставать, когда она будет называть выбранные ими варианты трудоустройства. Она по очереди поздравила будущих медсестер, секретарей и фабричных работниц и наконец поинтересовалась,

кто решил стать парикмахером. Поднялись пять девушек, в том числе Лена. «Ну конечно, – сказала директор, – как я и ожидала, ленивые всегда выбирают работу не бей лежачего». Девочки встали с места гордые и полные надежд, а садились обратно расстроенные и сбитые с толку. Лена всегда много работала, никто никогда не называл ее лентяйкой. Она пришла в эту школу в одиннадцать лет с комплексом неудачницы, и теперь, в пятнадцать, уходила с аналогичным чувством. Но тот памятный разговор с директором школы был первым и последним за все время учебы случаем, когда Лена общалась с ней лично.

Как это часто бывает, моя «ленивая» сестра стала успешным парикмахером и со временем основала свою компанию. Однако позже она поняла, что если бы школа потрудилась узнать ее получше, ей могли бы помочь выбрать совсем иной маршрут в жизни. Лена, например, обнаружила, что она на редкость организованная личность и что у нее отлично получается ладить с людьми. Теперь она убеждена, что ей следовало заняться в жизни делом, в котором она могла бы намного активнее и с большей пользой применять эти немаловажные качества.

Но Лена оканчивала среднюю школу в 1960-е, когда от таких скромных детей, как она, особенно от девочек, многого не ожидали. Как говорит моя сестра: «Если ты в школе лишь часть толпы, и всех, что называется, стригут под одну гребенку, как кто-то может узнать, кто ты и на что способен в этой жизни?» Просто в точку.

В те времена – как, впрочем, и сейчас – многие проблемы детей с мотивацией и учебой были обусловлены изъянами самой системы. Измените систему, и бо́льшая часть этих проблем, скорее всего, исчезнет сама собой. Позвольте мне привести еще один пример того, что происходит, когда убираются некоторые рамки, характерные для традиционной системы образования.

Свободная учеба

После длительного пребывания на посту старшего художественного руководителя Лондонской школы исполнительского искусства и технологий Адриану Пакеру представилась возможность стать первым директором Эвертонской свободной школы, альтернативного учебного заведения для подростков, созданного футбольным клубом Everton, одним из самых популярных в Великобритании. По невероятному совпадению, по крайней мере для меня, эту школу построили на пустыре за Спеллоу-лейн, улицей, где прошло мое детство, практически напротив дома, в котором раньше жила наша семья. Наверное, отчасти поэтому меня невероятно тронул тот факт, что Эвертонская свободная школа старается «узаконить возможности» для каждого своего ученика, независимо от его жизненных обстоятельств.

Свободные школы – явление для Великобритании новое. Как и чартерные школы в США. Хотя они финансируются государством, им разрешено не придерживаться общенациональной учебной программы, и они пользуются большей свободой при выборе стандартов для учебного дня, найме персонала и распределении бюджета[75]. Эвертонская свободная школа создавалась с тем, чтобы предложить курс индивидуализированного обучения подросткам, которые не вписались в систему традиционного образования.

Одним из таких подростков был Каллум Мэйнз. Сначала мальчику нравилось ходить в школу, но, достигнув подросткового возраста, он счел свою школу слишком большой и безразличной к индивидуальным потребностям учащихся и начал много прогуливать. Когда Каллуму исполнилось тринадцать, у него умер отец. Это сильно усложнило парню жизнь, но школа ровным счетом ничего не сделала, чтобы как-то ее облегчить. Программы обучения совершенно не соответствовали интересам мальчика и совсем не вдохновляли на дальнейший рост и развитие. Для Каллума Эвертонская свободная школа стала настоящей жизненной артерией, шансом соединиться с теми, кому действительно небезразличен он сам и его жизненные устремления.

«Здесь ты работаешь вместе с учителями, а не против них, – признался мне Каллум. – Тут ты чувствуешь, что на тебя обращают внимание и твое мнение принимается в расчет. Думаю, я стал бы одним из тех, кто покуривает травку, если бы не эта школа. Она действительно помогла мне не пойти по скользкому

пути и показала, что человек способен на все, стоит только захотеть». Эвертонская свободная школа и другие из уже упомянутых нами наглядно демонстрируют два важнейших момента. Во-первых, все дети от природы обладают недюжинными способностями. Во-вторых, чтобы развить эти способности, необходимо выйти за узкие рамки академического образования и соответствия стандартам и перейти к системам, разработанным с учетом индивидуальных талантов и интересов каждого ученика.

На этот раз все очень индивидуально

Несколько лет назад я покупал новый автомобиль. Это заняло у меня массу времени. После того как я принял решение относительно базовой модели, мне предложили бесконечный ряд опций, чтобы я выбрал комплектацию по своему вкусу и потребностям: цвет, отделку, ткань, звуковые системы, количество дверей, объем двигателя и тому подобное. Это было похоже на заполнение налоговой декларации. Я спросил продавца, сколько вообще комплектаций этого автомобиля предлагает изготовитель. Он не знал, но выразил уверенность, что моя машина будет совершенно уникальной, равно как и все другие, которые он продал. Тут я вспомнил, что свой первый в жизни автомобиль получил в двадцать три года. И тогда мне достаточно было ответить на один-единственный вопрос: «Тебе нужна машина?»

Сегодня мы считаем само собой разумеющейся возможность выбрать практически все что угодно – от приложений для смартфонов до одежды и страничек в Facebook – с учетом своих конкретных потребностей. То же самое относится и к здравоохранению. Благодаря техническому прогрессу и достижениям в области биологии лекарственные препараты стали все больше отвечать индивидуальным физическим характеристикам пациента.

Процесс персонификации продукта нам кажется вездесущим. Он буквально повсюду… за исключением сферы образования. И это парадоксально, потому что именно тут индивидуальный подход нужен больше всего. И что же для этого понадобится? Прежде всего мы должны:

• признать, что человеческий интеллект разнообразен и многогранен;

• предоставить каждому учащемуся шанс реализовать его уникальные интересы и развивать сильные стороны;

• адаптировать учебный график к разным темпам усвоения материала разными учащимися;

• оценивать успехи учеников способами, стимулирующими их персональный прогресс и желание учиться.

Поговорим обо всем этом подробнее.

Признание многогранности интеллекта

Я уже говорил, что маленькие дети – прирожденные ученики, и это чистая правда. В первые годы жизни они необыкновенно быстро приобретают знания о мире и окружающих их людях и начинают развивать некоторые из своих самых замечательных способностей. Конечно, другие биологические виды тоже активно обучаются. Мы все больше и больше узнаем, насколько умны многие представители мира фауны, как сложно их поведение и разнообразны таланты и взаимоотношения.

Ученые давно спорят о том, действительно ли другие живые существа обучаются в том смысле, какой вкладываем в это понятие мы, люди, однако уже сейчас имеется немало весьма убедительных подтверждений этой гипотезы. Например, в книге The Pig Who Sang to the Moon («Свинья, которая пела на Луну») исследователь Джеффри Муссаиф Мэссон рассказывает о свинке, которая каждое утро ходит купаться, обожает находиться в компании детей (особенно если ей чешут животик), а в полнолуние смотрит на небо и издает звуки, похожие на пение[76].

Можно вспомнить и об умном вороне по имени 007. В ходе эксперимента, проведенного доктором Алексом Тейлором, птица разгадала сложную головоломку и, преодолев целых восемь преград – каждую задачу надо было решать определенным способом, – добралась до пищи, надежно спрятанной в контейнере[77]. Но, возможно, самым известным является случай Коко, гориллы, которую в фонде GorillaFoundation обучили американскому языку жестов. Коко освоила свыше тысячи жестов, сама создавала составные сигналы для передачи новой информации и проявляла явные признаки понимания разговорного английского[78].

Некоторые животные по обучаемости даже опережают человеческих младенцев. Та же Коко, например, доносила до окружающих свою точку зрения гораздо эффективнее, чем подавляющее большинство новорожденных детей. Однако люди довольно быстро начинают демонстрировать качества, отличающие их от других живых существ на Земле. Я говорю о символическом мышлении, наиболее ярким проявлением которого является язык. Как минимум в одном фундаментальном аспекте люди разнятся со всеми остальными обитателями планеты: мы не просто живем в этом мире, как другие биологические виды, а, в отличие от них, воспринимаем его сквозь призму своих идей и ценностей, существенно влияющих

на то, как мы видим в нем себя и окружающих. Именно сила воображения, креативность и еще ряд черт присущи исключительно гомо сапиенс.

Взрослея, ребенок осознаёт, что он, как и любой человек, живет в двух мирах. Я уже говорил о них ранее: это мир других людей, материальных объектов и событий и ваш внутренний мир, мир вашего самосознания. И сложнейшая и важнейшая задача каждого из нас – постичь смысл обоих миров и понять, как они взаимосвязаны.

Находясь в тесном контакте с людьми, мы неизбежно влияем на образ мышления и чувства друг друга. Мы совместно вырабатываем общие способы бытия, ценности и правила поведения. Когда дети растут, они впитывают способы в*и*дения и мышления, встроенные в языки, на которых говорят они и окружающие их люди, и приобщаются к ценностям и образу жизни своих сообществ. За время своего существования человечество совместными усилиями создало сложные языки и организованные системы мышления, абстрактные теории и практические технологии, изысканные художественные формы и замысловатые культурные практики. По сути, мы в буквальном смысле строим миры, в которых живем, при этом зачастую очень резко критикуя миры, населенные представителями других культур.

В своей книге «Образование против таланта» я рассказываю о разных органах чувств человека (их, кстати, более пяти) и сравниваю их с органами других биологических видов, порой умеющих воспринимать аспекты окружающего мира, которых мы с вами даже не замечаем. Зато мы, люди, наделены величайшим даром осмысливать окружающий мир и действовать в нем методами, радикально отличающимися от используемых остальными обитателями планеты. Мы думаем и передаем свои мысли о мире всеми способами, которыми воспринимаем и ощущаем его. Мы мыслим звуками и образами, движениями, словами, числами и всеми прочими способами, возможными во всех этих разнообразных «режимах». Мы мыслим метафорами и аналогиями, рассуждаем и сопереживаем, размышляем и предполагаем, воображаем и творим.

Одна из отличительных особенностей человеческой жизни – потрясающее многообразие индивидуальных талантов, интересов, темпераментов и характеров. Неудивительно, что психологи и представители других наук о человеке все время стараются дать им четкое определение и классифицировать. Наиболее влиятельной на данный момент считается теория интеллекта IQ. Согласно ей, каждый из нас обладает конкретным объемом

врожденного интеллекта, который можно без труда оценить, присвоив ему тот или иной коэффициент. Я уже неоднократно говорил о недостатках этой теории и поэтому не стану долго распространяться на эту тему, дабы не испытывать ваше терпение[79]. Только скажу, что это на редкость упрощенная и вводящая в заблуждение концепция невероятного богатства и разнообразия человеческого интеллекта.

Были попытки создать и более всеобъемлющие теории интеллекта, среди которых одной из самых влиятельных считают теорию множественного интеллекта Говарда Гарднера. Сам Гарднер называет предложенную им концепцию «критикой стандартного психологического взгляда на интеллект, предполагающего наличие одного-единственного интеллекта, который можно достаточно точно оценить с помощью IQ или прочих тестов, требующих коротких ответов на серию вопросов». Основываясь на свидетельствах из самых разных источников, ученый утверждает, что люди обладают целым набором относительно дискретных интеллектуальных способностей. Точнее говоря, он выделяет восемь видов интеллекта и высказывает предположение, что каждый из нас располагает их уникальной комбинацией[80].

Теория множественного интеллекта широко обсуждалась и опровергалась, предлагались альтернативные идеи. Она и другие концепции многообразия человеческого разума подвергались и подвергаются резкой критике. Но это нормально. Некоторые критики оспаривают их структуру – почему, например, должны быть три формы интеллекта, а не, скажем, четыре, восемь или десять? Другие указывают на то, что все эти теории не подтверждены никакими научными доказательствами и что пока это не будет сделано, мы должны относиться к ним как к дискуссионным и условным. Оба направления критики, безусловно, обоснованны. Научный прогресс, как утверждал британский философ Карл Поппер, нелинеен[81]. Он базируется на «домыслах и опровержениях». Любое суждение, каким бы замечательным оно ни было, находится в ожидании еще лучших учений или доказательств, которые его подкрепят, оспорят или опровергнут.

Что мне кажется в данном случае любопытным, так это то, что, по мнению некоторых критиков, раз эти конкретные теории множественного интеллекта пока научно не доказаны, значит, этих доказательств не существует в природе. А это, конечно же, не так. Несколько лет назад я встречался с одним высокопоставленным чиновником из Северной Европы; встреча проходила в его кабинете. Этот человек, весьма скептически

настроенный по отношению к идее интеллектуального многообразия, спросил меня, чем бы я мог подтвердить ее правоту. Мы сидели за роскошным резным столом красного дерева в здании постройки XVIII века, в комнате, отделанной дубовыми панелями. На стенах висели картины в стиле модерн; на подставке стоял большой телевизор с плоским экраном, настроенный на круглосуточный новостной канал; на столике из стекла и стали мерцали два компьютера Apple; пол покрывал красивейший ковер ручной работы. За спиной чиновника высились полки, заставленные романами и поэтическими сборниками в кожаных переплетах. Тихо звучала музыка Моцарта. Все это были наглядные свидетельства чрезвычайного разнообразия человеческого интеллекта и способностей. «Посмотрите вокруг, – сказал я, – и прислушайтесь. Многогранность интеллекта повсюду». Мой собеседник, похоже, был искренне потрясен.

Доказательством теории множественного интеллекта служит также и огромное разнообразие культур и достижений человечества: наука и искусство, философия и религия, новые технологии и технический прогресс, спорт и бесчисленное число способов, которыми все эти виды человеческой деятельности переплетаются и обогащают друг друга.

Если мы серьезно нацелились на достижение описанных выше четырех основных целей образования, нам необходимо предусмотреть и учесть все способы, которыми нам позволяет действовать наш интеллект в окружающем мире и понять свой внутренний мир. Чрезвычайно важно, чтобы все школьники имели адекватные возможности для изучения полного диапазона своих способностей и эмоций, включая, конечно, традиционные академические дисциплины, но ни в коем случае ими не ограничиваясь. А для этого обязательно нужно изменить структуру образования и сбалансировать учебную программу.

Шанс для реализации интересов и развития сильных сторон

Как я уже говорил, все мы от природы наделены широким диапазоном способностей, и в каждом из нас они представлены в разной «комплектации». Чтобы персонифицировать образование, педагог должен учесть эти различия учеников в процессе преподавания. Кроме того, для этого необходимо повысить гибкость учебных программ, чтобы кроме предметов, обязательных для изучения, дети имели возможность преследовать личные интересы и реализовывать свои уникальные таланты и сильные стороны.

В серии книг «Призвание» я пишу о том, что человек находит свое призвание тогда, когда его способности подкреплены страстью. У каждого из нас есть свои плюсы и минусы и различные дарования. Возьмем, к примеру, меня. В некоторых вещах я талантлив от природы. Я довольно убедительно умею формулировать свои мысли как устно, так и письменно; мне это всегда давалось легко. При этом, как бы я ни старался, при работе с числами я постоянно чувствую себя не в своей тарелке. Многие из моих школьных друзей обожали уроки математики. Они хватали эти знания буквально на лету. Я же учился неплохо и всегда успешно сдавал экзамены, но зачастую мне приходилось прикладывать немало усилий, чтобы понять некоторые математические концепции, в то время как другие ребята щелкали их как орешки. Конечно, любые способности, даже самые слабые, можно развить благодаря практике. И любой талант, даже невероятно мощный, можно еще больше отточить посредством практических занятий. Но если два человека с разным уровнем способностей будут практиковаться одинаковое время и с одинаковым усердием, это почти наверняка приведет к отличающимся результатам. И эти различия очевидны даже между близкими родственниками.

Проделайте, скажем, такой эксперимент. Принесите домой какое-нибудь новое электронное устройство и попросите домочадцев выяснить, как им пользоваться. Ваш супруг, вполне вероятно, тут же откроет инструкцию по эксплуатации; один из ваших детей выйдет в интернет и найдет на YouTube видео об устройстве, а другой, возможно, просто примется вертеть ручки, давить на кнопки и, меняя настройки, наблюдать за последствиями своих действий. Все они подойдут к изучению новинки по-разному, потому что каждый представляет собой

уникальную личность. А раз так, их обучение одинаковыми способами наверняка будет неэффективным, и это еще мягко сказано.

Для того чтобы найти призвание, недостаточно просто выявить свои таланты. У некоторых людей отлично получается то, что их совершенно не интересует, а призвание предполагает, что ты действительно очень любишь то, чем занимаешься. Так что тут не обойтись без истинной страсти. Конечно, наше отношение к внешнему миру отчасти формируется под влиянием наших физических характеристик и культур, в которых мы живем. Но у каждого из нас личные особенности, таланты, наклонности, надежды, мотивы, страхи и темперамент. Если предоставить школьникам возможность изучить свои интересы и способности, результаты могут быть просто ошеломляющими. Вспомните директора школы Лори Бэррон. Она смогла помочь ученикам, только признав, что *самым важным* является то, что наиболее важно для них по их собственному мнению. Стремление заниматься обожаемым футболом, изобразительным искусством или музыкой (а может, и любимой химией, литературой или историей) помогало ребятам успешно справляться и с другими предметами и делало вполне сносными те уроки, которые им совершенно не нравились.

Любой процесс обучения частично зависит от запоминания информации и идей. Наши школы, судя по всему, исходят из предположения, что у каждого ребенка должна быть хорошая либо плохая память, и во втором случае делается вывод, что он, очевидно, недостаточно умен и ему просто нужно усерднее заниматься. А между тем ученики, которым трудно запомнить исторические даты или таблицы умножения, зачастую без малейших проблем заучивают целые поэмы, помнят наизусть сотни песен или могут в мельчайших подробностях описать конкретный матч из чемпионата, проводившегося несколько лет назад. Их «плохая» память на некоторых уроках, скорее всего, следствие полного отсутствия интереса к учебе, а вовсе не недостатка способностей[82].

Адаптация учебного графика к разным темпам обучения

Если разные люди обучаются по-разному, то и скорость усвоения материала у них будет разниться. Сегодня школьные учителя преподают одновременно всему классу и используют установленные учебные программы, что фактически нивелирует признание различий между учениками и не учитывает их в учебном процессе. В результате школьники нередко учатся хуже, чем могли бы. А низкая успеваемость зачастую ведет к заниженным ожиданиям, что может весьма пагубно сказаться на всей школьной «карьере» учащегося. Чтобы повысить индивидуальную успеваемость детей, надо увлечь учебой каждого отдельного ученика, а не устраивать обязательные для всех, предписываемые стандартами «гонки с препятствиями», которые каждый школьник должен пройти за одно и то же время и одинаковым способом.

Одна из самых устойчивых традиций нашего образования – группирование учащихся по возрасту. Иногда родители, чувствуя, что ребенок к школе пока не готов, отправляют его учиться на год позже, но как только человек попадает в систему, он год за годом переходит из класса в класс вместе со сверстниками. Восьмилетка сидит в классе с другими восьмилетками. Четырнадцатилетний подросток иногда может факультативно посещать занятия для семнадцатилетних ребят, но основные дисциплины будет изучать с ровесниками.

При этом, если посмотреть на любой первый класс, там наверняка найдется несколько детишек, которые бегло читают; еще несколько прилично читающих по слогам; немногочисленная группа тех, кому чтение дается с трудом, и пара малышей, уже перешедших к книжкам для подростков. Со временем подавляющее большинство из них научатся бегло читать, но на данном этапе первоклашки явно стоят на разных беговых дорожках. Одни дети имеют природные способности к точным наукам и, скорее всего, будут вполне комфортно себя чувствовать в третьем классе, когда в программе появится алгебра. Другие же чувствуют себя на уроках математики словно на чужом празднике, куда они явились без приглашения, и, похоже, в девятом классе им совсем не помешает курс повторения дробей.

И наконец, нельзя не упомянуть о совершенно нелепом конвейерном графике работы традиционных школ. Представьте,

что было бы, если бы подобный подход применялся в деловом мире. Если бы каждые сорок минут или около того весь персонал резко прекращал работу, переходил в другое помещение и принимался за какой-то совершенно иной вид деятельности, и так по шесть раз в день. Любой бизнес очень быстро забуксовал бы и, скорее всего, через пару месяцев обанкротился. Одни виды деятельности в школе требуют больше времени, другие меньше. На реализацию группового проекта может понадобиться несколько часов бесперебойной работы; индивидуальное письменное задание зачастую лучше всего выполнять в несколько коротких этапов. Если учебный график станет более гибким и персонализированным, нам будет намного проще перейти на динамичную учебную программу, в которой остро нуждаются современные школьники. Одна из самых раздражающих особенностей конвейерного графика обучения заключается в необходимости прекращать текущую деятельность, так ее и не закончив. Хорошо еще, что иногда дело в руки берут люди вроде Джо Харрисона.

Когда Джо начал заниматься музыкой с учениками одной из школ Манчестера, у него не было диплома педагогического института. Он сразу заметил, что из-за бешеного темпа обычного учебного дня детей чрезвычайно трудно по-настоящему заинтересовать каким-либо проектом или предметом. «Там было очень интересно, – сказал Джо, описывая работу в Манчестере, – и действительно увлекательно. Ребятам там нравилось, и учителям нравилось; мы выдвигали и реализовывали разные любопытные идеи. Но что бы мы ни предлагали и ни планировали в рамках занятий музыкой, это обязательно надо было вписать в один час в понедельник утром. И проект сразу переставал быть обучающим. Все возможности в плане обучения и связанные с этим преимущества улетучивались, потому что в самый неподходящий момент ты был обязан отпустить ребят на следующий урок. В такой обстановке никого ничем по-настоящему увлечь нельзя. Тогда-то я и понял, в чем заключается главный недостаток нашей образовательной системы».

А затем Джо стал работать в Creative Partnerships, британской государственной программе развития творчества в школах, реализуемой в рамках рекомендаций доклада «Все наше будущее», который, как, надеюсь, вы помните, составляла группа во главе с вашим покорным слугой. И Джо понял, что должен попытаться решить проблему, выявленную им во время работы в манчестерской школе. «Я старался предоставить ребятам пространство и время, чтобы они могли выработать собственный

творческий процесс. До этого, занимаясь с детьми творческими проектами, я только и делал, что старался выкроить для них время в чрезвычайно загруженном и суматошном учебном дне».

Во время работы в Creative Partnerships Джо попалась в руки книга Карла Оноре «Похвала неторопливости»[83] – истинная ода умению находить время для того, чтобы все делать в нужном темпе. Эта книга привела к созданию международного движения, которое так и называется: «Медленное движение». В ней, по сути, говорилось именно о той насущной потребности, которую Джо увидел в современной системе образования. Однако, ознакомившись с принципами данного движения, Харрисон с удивлением обнаружил, что оно совершенно игнорирует образование – область, которую он считал важнейшей. Вдохновленный этим обстоятельством, Джо основал свое движение «Неспешное образование», запустив специальный сайт для глобального обсуждения проблемы и предложения своих услуг на местном уровне. И начал работать со школами по новой модели. Одной из этих школ стала начальная школа Святой Троицы в городе Дарвен в Ланкашире.

«Дарвен – бедный город. Многие тамошние дети имеют поведенческие или эмоциональные проблемы, причем значительно бо́льшие, чем средний показатель по стране среди школ, находящихся на государственном обеспечении. И успеваемость высокой тоже не назовешь. Процесс, призванный исправить столь прискорбную ситуацию, начался, когда мы увидели, что идея неспешного образования действительно приносит желаемые плоды. Мы стали активнее наблюдать за взаимоотношениями между местным сообществом и детьми, с которыми велась работа, и анализировать их. Вместо того чтобы биться головой о кирпичную стену, пытаясь любыми способами повысить успеваемость учащихся, мы создали утренние клубы. И разработали проекты для посменной учебы. Постепенно это увлекло очень многих в городе. Такое взаимодействие на более личностном уровне способствует тому, что и преподавание, и обучение становятся гораздо мотивированнее. По крайней мере раз в учебный год каждый учитель проводил индивидуальные занятия с каждым учащимся».

На примере школы Святой Троицы Джо увидел, чего можно достичь, когда школа и общество не жалеют времени на каждого ученика и создают программы, нацеленные на реализацию индивидуальных интересов и способностей детей. Школа прекратила акцентировать внимание на отметках и сфокусировалась на индивидуальном взаимодействии между учащимися, учителями и местным сообществом. Неудивительно,

что в результате ученики стали намного лучше относиться к учебе. Многие даже начали называть школу вторым домом, а количество случаев проблемного поведения существенно сократилось. Одновременно заметно повысилась успеваемость, и вскоре Комитет по стандартам в сфере образования поднял рейтинг школы Святой Троицы[84].

Джо предупреждает, что идеальной модели «Неспешного образования» не существует – и он, безусловно, прав. Но эта программа обязательно включает в себя индивидуализацию учебного процесса и предоставление учащимся пространства и времени с тем, чтобы они могли выявить свои сильные стороны и наклонности. «Цель “Неспешного образования” – углубленное обучение ради получения лучших результатов, – говорит Джо. – В его основе лежит идея, что взаимная заинтересованность, связывающая учителя и ученика, намного важнее, нежели обычное оценивание успеваемости учащихся посредством тестов и экзаменов».

Оценивание, стимулирующее персональный прогресс и желание учиться

О тестировании административно-управленческого предназначения (его еще называют рубежным, или итоговым) и прессинге, который в связи с ним испытывают дети и учителя, мы подробно поговорим в главе 7. Вездесущность и ограничения стандартизированного тестирования ставят под сомнение весь подход к оцениванию успеваемости учащихся большинства образовательных систем. На данный момент я лишь приведу высказывание Монти Нилла, исполнительного директора FairTest (Национальный центр за справедливое и открытое тестирование). «Оценка должна включать в себя несколько форм свидетельств: вопросы с разными вариантами ответов, эссе и проекты, непосредственное наблюдение учителя за работой ученика и самооценку учащихся, – писал Монти в статье журнала Root and Branch. – Хороший учитель всегда знает, как использовать разные формы оценок и что оценивать знания учеников можно с применением множества различных инструментов. К сожалению, из-за постоянного акцента на повышении показателей по стандартизированным тестам диапазон оценок, используемых учителями, сильно ограничен. Например, одна учительница, упомянутая в докладе FairTest по выполнению закона NCLB, рассказывала, что ей пришлось существенно сократить число отзывов ее учеников о прочитанных книгах по причине нехватки времени на подготовку к стандартизированному тестированию. И таких историй по стране тысячи»[85].

Эта детская игра

Следует также отметить, что дальнейшая стандартизация образования – да и оно само в своем нынешнем виде – работает против самого естественного и непринужденного способа, которым во все времена учились и учатся люди всех возрастов, особенно дети. Речь, конечно же, идет об обучении посредством игры. Игра во всех ее многочисленных формах и проявлениях особенно сильно влияет на физическое, социальное, эмоциональное и интеллектуальное развитие детей. Важность игры признается во всех культурах; игры тщательно изучаются и однозначно приветствуются педагогами и широко используются в учебном процессе самых передовых школ мира. И все же движение за образовательные стандарты, доминирующее ныне во многих странах, относится к игре как к тривиальному и совсем не обязательному дополнению к школьной жизни, как к чему-то, что только отвлекает детей от их главной задачи – изучения материала и сдачи тестов и экзаменов. И такое отношение к игре следует считать одним из самых больших недостатков стандартизированного образования.

Питер Грей – исследователь и профессор психологии Бостонского колледжа – уже много лет изучает роль игры в биологической эволюции и отмечает, что юный гомо сапиенс, будучи не обременен какими-либо другими обязанностями, играет гораздо больше, чем любые другие млекопитающие, что приносит ему огромную пользу. Несколько лет назад Питер провел опрос среди антропологов, изучающих разные культуры охотников-собирателей. Все ученые отмечали, что детям в этих культурах разрешалось целый день играть без какого-либо надзора со стороны взрослых, поскольку те считали такие неуправляемые игры чрезвычайно важным инструментом обучения детей навыкам, необходимым для правильного взросления. «Некоторые антропологи признавались, что дети в этих культурах одни из самых умных, счастливых, готовых к сотрудничеству, воспитанных и эмоционально устойчивых из всех, кого они когда-либо изучали в любых других средах, – говорит профессор Грей. – Следовательно, с точки зрения биологической эволюции игру следует рассматривать как природный инструмент, гарантирующий, что молодые млекопитающие, в том числе маленькие дети, приобретают навыки, которые нужны для успешного взросления»[86].

А теперь сравните это с организацией детского образования в наиболее развитых культурах мира. Как пишет Грей в своей

книге Free to Learn («Свобода в образовании»), детей там отправляют учиться во все более юном возрасте. «Сегодня у нас есть не только детские сады; в некоторых регионах имеются также так называемые prekindergarten. Эти и другие дошкольные учреждения, посещаемые детьми еще до подготовительной группы детского сада, все чаще структурированы как начальные школы – малыши в них, вместо того чтобы играть, зачастую выполняют всякие задания, которые дают им взрослые». Учебный день становится все длиннее, и все громче звучат призывы удлинить учебный год. А между тем возможностей для свободной игры в рамках напряженного учебного дня уже практически не осталось. «Мало того что учебный день удлинился и все реже предполагает игры, школа все активнее вторгается в домашнюю и личную жизнь учащихся. Объем домашних заданий резко вырос, съев значительную часть времени, которое раньше посвящалось играм»[87].

Питер Грей считает, что для наших детей это поистине невосполнимая потеря. Он сторонник старой школы психологов, философов, антропологов и педагогов, утверждающих, что дети «самой природой созданы для того, чтобы играть и обучаться самостоятельно, без участия взрослых. Для развития им необходима свобода; без нее они страдают. Желание свободно играть – базовая биологическая потребность человека».

По словам доктора Грея, недостаток свободной игры, возможно, не погубит физическое тело, как его погубила бы нехватка пищи, воздуха или воды, но это убивает дух и замедляет умственное развитие ребенка. «Свободная, никем не ограничиваемая игра представляет собой инструмент, с помощью которого дети учатся дружить, преодолевать страхи, решать проблемы и, как правило, лучше контролировать собственную жизнь. Кроме того, это одно из основных средств, способствующих приобретению детьми физических и интеллектуальных навыков, необходимых для успеха в культуре, в которой они растут. Ничто из того, что мы делаем для своих детей, – ни количество купленных игрушек, ни организованный полезный досуг, ни занятия в кружках – не компенсирует свободу, которую мы при этом у них забираем. Тому, чему дети учатся благодаря собственным инициативам, в процессе свободной игры, не научить никаким другим способом».

Я согласен с этими словами на все сто процентов. Как уже не раз говорилось, дети наделены мощной врожденной склонностью к обучению. Предоставьте им самим выбрать инструмент обучения, и они исследуют все варианты и сами

сделают выбор, который мы не можем и не должны делать за них. Игра – естественный продукт любознательности и яркого детского воображения. И все же движение за стандартизацию образования весьма активно и не без успеха уничтожает последние возможности для игры в наших школах.

Когда я был ребенком, у нас в школе практиковались регулярные перерывы, во время которых мы могли играть сами или друг с другом, погружались в мир фантазий и экспериментировали с различными практическими навыками и социальными ролями. Теперь же в расписание начальной школы с большим трудом втиснута пятнадцатиминутная перемена, но и ей, если сбивается учебный график, жертвуют без малейшего сожаления. А политики между тем все усерднее ратуют за увеличение учебного дня и года.

Многие проблемы успеваемости в школах коренятся в их организации и в усугубляющемся конфликте между школьными традициями и условностями и ритмами естественного обучения. Если вам жмут туфли, вы же не станете их чистить или обвинять в этом свои ноги, а просто переобуетесь во что-то другое. И если система не работает, не стоит обвинять в этом людей, которые в нее входят. Измените саму систему, и она станет эффективной. И лучше всего это сделают те, кто при наличии соответствующих условий способен оказать на качество обучения наибольшее влияние, – учителя.

Глава 5
Искусство преподавания

РЕЙФ ЭСКИТ ВОТ уже тридцать лет преподает в одной и той же классной комнате номер 56 в Хобартской начальной школе, расположенной в корейском квартале Лос-Анджелеса. Поскольку подавляющее большинство его учащихся – дети иммигрантов из Азии и Латинской Америки, многие из них, приходя в школу, совершенно не говорят по-английски. Это бедный район, поэтому общий уровень успеваемости и доля выпускников в школе довольно низкие. Большинство учеников Рейфа получают бесплатные завтраки и обеды. Но, несмотря на все это, значительная часть ребят, проходивших обучение именно у Рейфа, к выпускному году идеально знают английский. Многие из них поступают в университеты Лиги плюща и другие престижные высшие учебные заведения и делают потом весьма успешную карьеру. А некоторые даже объединились и создали фонд поддержки любимого учителя и его работы со следующими поколениями учеников.

Согласитесь, все это впечатляет уже само по себе. Но еще удивительнее то, что Рейф добивается таких потрясающих результатов благодаря изучению со школьниками произведений Шекспира. Каждый год он берет одну из его пьес и вместе с классом всесторонне, с самых разных точек зрения ее исследует: историю создания, персонажей, язык, особенности описанного в ней исторического периода. А затем ставит пьесу с учениками. Наверняка мало кто из «хобартских шекспировцев» слышал о великом барде с Эйвона до прихода к ним Рейфа (если таковые вообще найдутся), но то, как они подходят к постановке его шедевров, удивило бы даже человека в три раза старше них.

Я имел честь смотреть спектакль «Буря», устроившись на тех же местах в классе номер 56, на которых за последние тридцать лет сиживали восторженные зрители из самых разных уголков мира. Мы наблюдали, как полная энтузиазма и на редкость профессиональная труппа из тридцати пяти девяти-десятилетних детишек совершенно виртуозно играла пьесу, которую многие критики считают одним из величайших произведений Шекспира. Дети не только прекрасно произносили текст, а и отлично играли более чем на десятке музыкальных инструментов, чему их также учили в школе на протяжении года, и исполняли музыкальные композиции из трех-четырех частей. А еще я заметил, что корейская девчушка, игравшая Ариэль, даже

находясь не на сцене, шевелила губами, беззвучно произнося реплики других персонажей. В антракте я сказал Рейфу, что она, кажется, знает наизусть всю пьесу. Он улыбнулся и произнес: «Конечно. Они все знают». Перед вторым актом Рейф сообщил ребятам о моем наблюдении и спросил, верно ли, что все они знают пьесу целиком, а не только свою роль. Дети тоже улыбнулись и закивали головами. Тогда Рейф попросил хором прочесть первую фразу из роли Миранды. И они выполнили его просьбу без малейшей заминки.

И это было не бездумное зазубривание текста. Дети явно понимали пьесу, и она им действительно нравилась. Кстати, к числу постоянных зрителей постановок хобартских шекспировцев относится и сэр Йен Маккеллен, один из самых выдающихся классических актеров в мире. Он отозвался о них так: «Эти дети понимают каждое слово. А такое можно сказать далеко не о каждом профессиональном актере, играющем Шекспира»[88]. Но Шекспир – лишь небольшая часть учебной программы, изучаемой в классе номер 56 Хобартской школы, и работа над пьесой начинается только после окончания очередного учебного дня. Остальное время ребята занимаются, например, чтением книг, зачастую предназначенных для детей более старшего возраста, и решают математические задачи, с которыми справится не каждый старшеклассник. Стены класса номер 56 украшены вымпелами Йельского, Стэнфордского, Нотрдамского и других престижных университетов, в которых учились и учатся бывшие ученики Рейфа. Кстати, чаще всего они бывают в своих семьях первыми, кто поступает в высшие учебные заведения.

Рейфу удалось зажечь в ребятах такую страсть к учебе, что они приходят в школу задолго до начала занятий, часто совершенно игнорируют каникулы и согласны полностью отказаться от телевизора, пока их учит этот учитель. Девиз его класса – «Без ярлыков», и ребята Рейфа трудятся на удивление усердно и много. Но так же поступает и учитель. «Если я хочу, чтобы мои дети ответственно относились к учебе, мне надо стать для них самым показательным примером», – сказал однажды Рейф в интервью CBS Evening News[89]. Он работает, забывая о времени, по шесть дней в неделю, приходя в школу даже по субботам.

В своей книге Teach Like Your Hair's on Fire («Учите так, будто у вас горят волосы») Рейф объясняет, что явилось поворотной точкой в его философии преподавания. Это произошло после того, как он помог девочке, «принадлежавшей к той категории детей, которых всегда выбирают в команды последними; тихая

девчушка, судя по всему, полностью смирившаяся с тем, что в ней нет ничего особенного». У класса был урок химии, дети работали со спиртовками. Как это обычно случается с такими учениками, спиртовка девочки никак не хотела загораться; в результате бедняжка расплакалась. И хотя она просила учителя не обращать на нее внимания, Рейф не внял ее просьбе. Он понял, что со спиртовкой что-то не так, и начал ее чинить:

> Почему-то фитиль спиртовки оказался намного короче, чем положено, – кончик едва виднелся. Я наклонился как можно ниже и попытался дотянуться до него длинной кухонной спичкой. Я находился так близко к спичке, что, пытаясь разжечь лампу, чувствовал на лице жар от ее пламени. Но я был настроен решительно, и в конце концов спиртовка загорелась! Фитиль занялся, и я торжествующе посмотрел на девчушку, рассчитывая увидеть на ее лице счастливую улыбку.
>
> Вместо этого она, взглянув на меня, закричала от страха. За ней завопили и остальные дети. Я не понимал, почему они кричат и тычут в меня пальцами, пока до меня не дошло, что в результате всех этих манипуляций у меня загорелись волосы и теперь тлели на голове, что страшно перепугало весь класс[90].

Рейф довольно быстро погасил пламя – дети активно ему помогали, шлепая учителя ладошками по голове, – и эксперимент продолжился без дальнейших инцидентов. Но этот случай нашел глубокий отклик в душе педагога:

> Впервые за несколько последних недель я был счастлив оттого, что я учитель. Я смог проигнорировать дурацкие школьные правила и помог ученику. Пусть у меня не особенно хорошо получилось, но я действительно старался. И я подумал, что если бы всегда беспокоился о том, хорошо ли учу детей, настолько сильно, что даже бы не замечал, что у меня загорелись волосы, то начал бы двигаться в правильном направлении. С этого момента я решил всегда учить так, будто мои волосы охвачены огнем.

Рейф Эскит знает, что преподавание – это не просто работа или профессия, а в некотором смысле форма искусства. Со временем эта точка зрения нашла свое подтверждение, когда Рейф стал первым учителем, получившим Национальную медаль

в области искусств. Доказывают правоту этой мысли и мои наблюдения за работой великих учителей.

Для чего нужны учителя?

Как мы уже говорили, формальное образование включает в себя три основных элемента: учебная программа, преподавание и оценивание знаний. Движение за стандартизацию образования сфокусировано на первом и последнем, а преподавание рассматривается лишь как способ обеспечить соответствие установленным стандартам. И, надо сказать, в этих приоритетах все полностью перевернуто с ног на голову. Ведь на самом деле совершенно неважно, насколько детально проработана учебная программа или насколько дорогие тесты используются при тестировании; реальным ключом к позитивным переменам в сфере образования является качество преподавания. Ни размер класса, ни социальный статус учеников, ни физическая среда, ни другие факторы не играют такой значимой роли, как умение учителя пробуждать в детях интерес к знаниям – умение, характерное для всех великих учителей.

Профессор педагогики из Оклендского университета в Новой Зеландии Джон Хэтти сравнил исследования причин, влияющих на успеваемость учащихся, проведенные в самых разных странах мира, и составил список из 140 пунктов[91]. Возглавили его ожидания учеников в отношении самих себя. Одним из самых важных факторов также являются ожидания учителей[92].

Основная роль учителя – облегчить учащимся процесс изучения материала. Возможно, вам кажется, что я мог бы обойтись и без таких прописных истин, однако многое из того, что требуют от наших учителей, не имеет никакого отношения к преподаванию. Значительную часть их времени съедает проведение всевозможных тестов, канцелярская работа, посещение собраний, составление отчетов и принятие дисциплинарных мер. Вы можете сказать, что это все часть их профессии, и будете правы, но предназначение учителей иное – они должны помогать ученикам учиться. А когда другие дела постоянно отвлекают их от этой миссии, истинный смысл профессии педагога становится размытым.

Движение за высокие образовательные стандарты часто заставляет учителей играть роль сервисных работников, чья задача – «обеспечить соответствие» стандартам, как будто они трудятся в филиале FedEx. Я не знаю, когда именно эта «сервисная» концепция впервые закралась в сферу образования, но это унижает и учителей, и их профессию. К сожалению, не все чиновники от образования ведут себя как люди, считающие учителей истинными профессионалами, нуждающимися

в поддержке. Некоторые ставят педагогов в чрезвычайно жесткие рамки, исходя из того, что работать с детьми может только тот, кто обеспечивает их высокую успеваемость, хотя всем ясно, что на успехи школьников влияет масса факторов, в том числе и то, какие тесты и экзамены они сдают. Майкл Гоув, бывший министр образования Великобритании, назвал деканов факультетов педагогики университетов и курсов повышения квалификации педагогических кадров «новыми врагами надежд»[93], имея в виду, что они регулярно поставляют в школы учителей, излишне увлеченных левыми теориями и практически не соответствующих своей должности[94].

Неудивительно, что британские педагоги восприняли это с большой обидой. В 2013 году на своей ежегодной конференции Национальный союз учителей (NUT – National Union of Teachers) единогласно выразил беспрецедентный вотум недоверия министру образования; участники скандировали требование «Гоув должен уйти!»[95]. Генеральный секретарь NUT Кристин Блоуер заявила, что Гоуву «следует признать, что статус профессии учителя снизился до опасного уровня». Спустя месяц свой вотум недоверия министру выразила и Национальная ассоциация руководителей школ, а ее президент отметил, что учителям и учащимся «никогда еще не приходилось так туго»[96].

А вот в наиболее эффективных образовательных системах мира, по крайней мере по критериям PISA, хорошо подготовленным, сильно мотивированным и достойно оплачиваемым педагогическим кадрам придается огромное значение. Сингапур, Южная Корея и Финляндия установили для своих учителей очень высокую планку. Чтобы стать частью этого профессионального сообщества, необходимо пройти чрезвычайно серьезную подготовку, предусматривающую интенсивное обучение не только конкретному предмету, который будет преподавать педагог, но и навыкам наставничества, работы с учащимися, управления классом, оценки способностей учеников и т. д.[97].

Однако если, как уже было сказано, дети – прирожденные ученики, то зачем им вообще учителя?

Мощь преподавания

Я уже отмечал, что образование представляет собой живой процесс, который лучше всего сравнивать с сельским хозяйством. Аграрии знают, что растения растут не благодаря им. Они не прикрепляют корни, не приклеивают листики, не красят в разные цвета лепестки цветов. Растения растут сами. А дело огородника – обеспечить наиболее благоприятные условия для роста. Хорошие огородники их создают, плохие нет. То же самое относится и к преподаванию. Хорошие учителя создают надлежащие условия для обучения, хотя при этом прекрасно знают, что не всегда могут их контролировать.

В сфере образования давно ведутся довольно жаркие споры между сторонниками традиционных и прогрессивных методик преподавания и обучения. Если коротко, то первый подход предполагает непосредственное изложение педагогом фактов и информации всему классу; второй базируется на обучении путем открытий, исследований, самовыражения и осуществления группами учащихся разных видов деятельности. Исходя из собственного опыта, могу сказать, что в большинстве школ четкую грань между прогрессивным и традиционным подходами к образованию можно провести весьма условно, поскольку учителя всех дисциплин, как правило, используют (и должны это делать) широкий спектр методик, как преподнося учебный материал напрямую всему классу, так и организуя исследовательские проекты для отдельных групп учеников. В достижении правильного баланса, в сущности, и состоит искусство преподавания.

В силу того что я всегда активно пропагандировал творчество в школах, некоторые критики решили, будто я абсолютный сторонник прогрессивного лагеря и выступаю против любых форм и методик традиционного преподавания – якобы я считаю, что учащиеся вообще не должны заучивать факты. Это, конечно же, не так. Я всегда с готовностью отстаиваю свои взгляды и убеждения, но меня довольно сильно раздражает, когда кто-то приписывает мне то, о чем я на самом деле не думаю, а потом еще и критикует меня за это. Я всегда, всю свою профессиональную жизнь, утверждал, что творчество в любой сфере деятельности требует усиления контроля над знаниями, концепциями и практическими методами, сформировавшими эту отрасль, и более глубокого понимания традиций и достижений, на которых она базируется.

Так, например, в 1977 году нами был опубликован труд

Learning Through Drama («Обучение через драму»), один из результатов упомянутого ранее проекта Drama 10–16. В нем мы подробно говорили о том, что самостоятельную исследовательско-импровизационную работу детей при занятиях театральным искусством необходимо углубить все возрастающим пониманием традиций и знанием методик и литературы мирового театра.

А в отчетах по проекту Arts in Schools мы писали о двух взаимодополняющих способах заинтересовать школьников искусством: делать (то есть самим создавать произведения искусства) и оценивать (понимать и выносить суждения о творческой работе других людей). Оба подхода критически важны для динамичного и сбалансированного творческого образования детей. Делая, ребенок обеспечивает поступательное развитие своего *творческого голоса* и *технических навыков*, посредством которых он самовыражается. Оценивая, он расширяет и углубляет свои *контекстные знания* о работе других людей (о том, как, когда и почему они это сделали), и, тем или иным образом реагируя на результаты их труда, укрепляет навыки *критической оценки* как с художественной, так и с эстетической точки зрения.

Эти четыре аспекта творческого, технического, контекстного и критического развития в равной степени применимы ко всем предметам школьной учебной программы, в том числе к естественным и гуманитарным дисциплинам и физическому воспитанию. Именно на этом мы делали упор в докладе «Все наше будущее: креативность, культура и образование», опубликованном в 1999 году; в нем мы провели анализ сбалансированности и динамики школьной программы. Непреодолимая проблема, которой чревато четкое деление подхода к преподаванию на традиционный либо прогрессивный, заключается в том, что это дает неправильное представление о степени важности всех четырех элементов развития.

Для достижения баланса между ними опытный учитель играет четыре основные роли: *заинтересовывает, приспосабливается, возлагает ожидания на учеников и мотивирует их к учебе*.

Заинтересовывать

Великие учителя прекрасно понимают, что досконально знать предмет, который преподаешь, недостаточно. Их работа – учить детей. Они должны увлекать, вдохновлять и внушать школьникам энтузиазм путем создания условий, побуждающих их учиться и стремиться к знаниям. Если учителю это удается, учащиеся почти наверняка превышают и собственные ожидания, и ожидания окружающих. Великие учителя достигают результатов благодаря выявлению всего лучшего, что есть в их учениках. И делают они это самыми разными методами, ради чего нередко выходят за рамки своих прямых должностных обязанностей, как, например, Рейф Эскит в своем Шекспировском театре Хобартской школы. Или преподаватель журналистики Томас Фридман.

Фридман рос в пригороде Миннеаполиса и ходил в среднюю школу в Сент-Луис-Парке. Там он записался на уроки журналистики, которые вела Хэтти Штейнберг в классе номер 313. По словам самого Томаса, это были единственные занятия, на которых он – ныне всемирно известный обозреватель New York Times и автор ряда бестселлеров – изучал журналистику. Этого оказалось достаточно. В статье в Times Томас назвал Хэтти Штейнберг любимой учительницей и отметил, какую огромную пользу принесли ему ее бесконечные уговоры, приверженность фундаментальным принципам преподавания и неизменная любовь к детям (при этом Томас признавал, что Хэтти была самой строгой из всех его учителей). Фридман так описывает мощнейшее влияние, которое учительница оказала на него и других ребят, участвовавших в выпуске школьной газеты:

> Те из нас, кто имел отношение к выпуску газеты и школьного ежегодника, которым руководила Хэтти, буквально жили в ее классе. Мы торчали там до и после занятий… Вряд ли кто-то из нас смог бы тогда объяснить свое поведение, но теперь я точно знаю, что мы делали это потому, что нам очень нравилось, как Хэтти с нами общалась, как учила и даже как наказывала[98].

«Эти фундаментальные принципы нельзя “загрузить” одним махом, – говорит Фридман. – Их можно только добавлять старомодным способом, постепенно, по очереди». Стал бы Томас Фридман звездой журналистики, если бы на его пути не повстречалась учительница по имени Хэтти Штейнберг?

Не исключено. У этого человека масса талантов, и шанс, что талант журналиста проявился бы в нем и без помощи опытного педагога, очень велик. А может, он и не достиг бы в журналистике таких высот и не реализовал бы свой огромный потенциал, а всю жизнь описывал бы дрязги в местной городской администрации, вместо того чтобы писать статьи и книги, которые читатели, как правило, обсуждают еще лет десять после их выхода в свет. Мы никогда этого не узнаем, потому что Томас Фридман имел счастье встретить необыкновенного учителя, который по-настоящему вдохновил его и пробудил истинную любовь к учебе.

Приспосабливаться

Некоторые считают, что ключевая роль учителя – непосредственное обучение учеников. Без сомнения, это критически важный элемент преподавания. Иногда учитель обучает сразу весь класс, иногда работает с небольшими группами, а иногда и один на один с кем-то из учеников. Любой опытный педагог всегда использует весь диапазон подходов, навыков и методик. Непосредственное обучение – лишь один из методов, и от понимания того, как, когда и какую методику применять, в полной мере зависит эффективность преподавания. Настоящий профессионал умеет правильно сориентироваться в той или иной конкретной ситуации и выбрать оптимальный подход.

Придя на прием к врачу, вы, естественно, ожидаете, что он разбирается не только в своей области знаний, но и в медицине в целом. При этом вы также рассчитываете, что он будет лечить вас с учетом ваших индивидуальных уникальных потребностей. То же самое относится и к преподаванию. Опытные учителя постоянно адаптируют свои стратегии в соответствии со сложившимися обстоятельствами. Эффективное преподавание – это процесс постоянной корректировки своих действий, вынесения суждений и реагирования на поступки учащихся.

В книге Artistry Unleashed («Выпустить артистизм на волю») Хилари Остин подчеркивает важность творческого подхода к работе и жизни. В одном из примеров автор рассказывает об Эрике Томасе, выпускнике факультета философии Университета Беркли, преподающем искусство верховой езды. Главное для всадника, по утверждению Эрика, стать с лошадью одним целым, единым живым организмом с уникальным темпераментом и настроением. Доктор Остин описывает одно занятие, во время которого ученица сидит верхом на лошади, безуспешно пытаясь ею управлять, а Эрик дает инструкции.

Он говорит ученице, что хотя та и очень старается заставить лошадь ее слушаться, каждый третий-четвертый раз у наездницы ничего не получается. Почему так, спрашивает Эрик? Ученица объясняет: «Я все время то спешу, то опаздываю, и когда лошадь реагирует, я теряюсь и не могу дать четкую команду». Тогда Эрик после небольшой паузы обращается к ней так: «Вы пытаетесь многое успеть. Перестаньте думать и обратите внимание на лошадь. Вам надо постараться уловить ее настрой в данный момент. *Вы не можете ездить на вчерашней лошади* [курсив мой].

Наоборот, вы должны научиться предугадывать ее реакцию. У всех, кто ездит верхом, одна и та же ошибка: мы надеемся, что то, что освоили вчера, применимо и сегодня. Но здесь нет строгого рецепта. Все меняется каждую секунду, и вам тоже надо меняться»[99].

Хороший учитель знает, что как бы отлично ученик ни учился в прошлом, сегодня настал другой день, и он не может ездить на вчерашней лошади. Вряд ли можно добиться от класса из двадцати пяти-тридцати человек быстрого усвоения материала, стоя перед ними урок за уроком в передней части комнаты. Не говоря уже о поддержании таким способом заинтересованности учащихся, особенно при работе с маленькими детьми. Подобный подход к преподаванию по самой своей природе ограничивает возможность наладить индивидуальный контакт с каждым учеником. В классе Рейфа Эскита, например, вообще нет учительского стола. Если бы стол там стоял, учитель в какой-то момент мог бы не устоять перед соблазном за него усесться, а Рейф уверен, что его роль – постоянно перемещаться от школьника к школьнику, уделяя каждому из них внимание.

Дети любознательны от природы. Чтобы стимулировать их к учебе, надо поддерживать в них эту любознательность. Вот почему весьма эффективно практическое, базирующееся на опросе преподавание. Вместо того чтобы предлагать ответы на вопросы, которых они не задавали, великие учителя провоцируют у учеников желание самим ответить на эти вопросы. Джеффри Райт – талантливый учитель физики из Луисвилля, чтобы заинтересовать своих учеников и, что еще важнее, возбудить в них любопытство в отношении своего предмета, использует самые разные креативные методы: взрывает тыквы, строит с ребятами корабль на воздушной подушке, стреляет всякой всячиной из длиннющей трубы и делает еще много-много чего.

«Например, у меня в руке появляется огромный огненный шар, который начинает подниматься под потолок, – рассказывает он. – На моих уроках не скучает ни один ребенок; они все смотрят на меня широко открытыми глазами и повторяют: как, как, как? А если вам удалось заставить ребенка спрашивать, как и почему, значит, вы смогли увлечь его, и теперь вам осталось только сохранить эту интригу»[100].

Райт знает: чтобы увлечь учеников и поддерживать в них интерес, чрезвычайно важно понимать, что происходит в их жизни вне школы. «То, что я видел ребенком, приходя домой из школы, очень сильно отличается от того, что видят порой

по возвращении эти дети. Например, некоторые из них говорят, что иногда слышат по ночам выстрелы. Думаю, мне бы было довольно трудно учиться, если бы под окнами моего дома стреляли». Ученики рассказывают Райту о беременностях, абортах, злых и несправедливых родителях и других вещах, оказывающих влияние на их жизнь. Все это заставило учителя понять, что «детей нельзя мерить одной меркой». Если он действительно хочет тем или иным образом изменить их жизнь, он должен найти индивидуальный подход к каждому.

«Мистер Райт нашел ключ к городу, – утверждает Деназ Тейлор, один из его учеников. – Он сказал нам: “Знаете, меня совершенно не интересует третий закон Ньютона. Я лишь хочу научить вас тому, что вы сможете взять с собой во взрослую жизнь”. В результате я постоянно ощущаю его заботу обо мне и точно знаю, что это действительно так»[101].

Понятно, что на самом деле Джеффри Райта очень даже волнуют законы Ньютона. Просто он готов использовать любой способ, чтобы помочь своим столь разным ученикам понять эти законы и заинтересовать своим предметом.

Возлагать на учеников большие ожидания

Ожидания учителей чрезвычайно сильно влияют на успеваемость и прочие достижения учеников. Если учитель способен четко донести до учащихся, каких успехов он от них ждет, вероятность того, что ребята его не подведут, возрастает многократно. Если же учитель не ждет от учеников каких-то особых побед на ниве учебы, скорее всего, так оно и будет.

Рита Пирсон проработала педагогом более сорока лет, начиная с 1972 года. Ее мама и бабушка тоже были учителями. Рита преподавала в начальной и средней школе, учила детей с ограниченными физическими и умственными способностями. Она была консультантом, координатором тестирования и завучем. И в каждую из этих ролей Рита привносила особый элемент – искреннее желание лучше узнать своих учеников, показать им, насколько они важны, и поддержать в стремлении к росту и развитию. В последние десять лет своей карьеры Рита проводила для педагогов семинары по профессиональному развитию, в том числе на такие темы: «Как помочь учащимся из малообеспеченных семей», «Как удовлетворить образовательные потребности афроамериканских мальчиков» и «Как снизить процент отсева в школах».

В 2013 году я имел честь вместе доктором Пирсон участвовать в конференции TED Talks Education на канале PBS в Бруклинской музыкальной академии Нью-Йорка. В своей на редкость увлекательной презентации Рита заметила, что всю жизнь провела «либо в школе, либо по пути в школу, либо обсуждая происходящее в школе»[102]. За время работы в сфере образования доктор Пирсон видела немало реформ – удачных и не очень, – нацеленных на решение проблемы отсева учащихся. По ее словам, «мы знаем причину, почему дети бросают школу и почему они не учатся. Это бедность, низкая посещаемость, негативное влияние сверстников. Тем не менее мы крайне редко обсуждаем в связи с этой проблемой важность и значение человеческих контактов и взаимоотношений».

Следует признать, что ключом к повышению успеваемости учащихся и эффективному преподаванию является тесный контакт между учителем и учеником. Детям нужны учителя, которые умеют с ними ладить. И прежде всего они нуждаются в учителях, которые в них верят. Рита Пирсон отметила, что при оценке письменных работ в тетрадке предпочтительнее указывать число правильных, а не неправильных ответов (например, «плюс два со смайликом» вместо «минус

восемнадцать»). В этом случае неуспевающий ученик прекрасно поймет, что его знания оставляют желать лучшего, но сфокусируется на позитиве; учитель дает ему основу, от которой можно оттолкнуться и продолжать попытки. И, что самое главное, педагог дает ребенку понять, что тот ему действительно небезразличен и он в него верит.

Мотивировать к учебе

Миссия великих учителей сводится не только к качественному преподаванию. Они еще прекрасные наставники и проводники, помогающие ученикам стать увереннее, обрести чувство цели и поверить в свои силы. Серхио Хуарес Корреа понимает это как никто другой[103]. Серхио – учитель пятого класса начальной школы Хосе Урбина Лопес в Матаморосе, беднейшем мексиканском городе, расположенном недалеко от границы с США и известном как плацдарм для регулярных войн с наркоторговлей. Первые пять лет преподавательской деятельности Хуарес Корреа честно отстоял перед классом, пытаясь вдолбить в головы учеников хоть какую-то информацию, которая дала бы им шанс на лучшую жизнь. Однако все это оказывалось тщетным и практически не давало обнадеживающих результатов. Ребята из Хосе Урбины регулярно проваливали ENLACE, общенациональный мексиканский экзамен на проверку успеваемости.

В 2011 году Хуарес Корреа решил, что нужно что-то менять. Он был убежден, что используемый подход к обучению и впредь не даст желаемого эффекта. Ему доводилось читать о врожденной способности детей к обучению и изучать труды тех, кто серьезно вознамерился доказать этот факт, в том числе Сугаты Митры. В итоге Хуарес Корреа пришел к выводу, что единственный способ помочь ученикам изменить свою жизнь – вдохновить их на учебу, мотивировать их к ней.

Учитель распределил ребят по отдельным группам и начал с ними работать, всячески пытаясь заставить их поверить в свои исключительные способности. Он повел детей по пути исследований, наглядно показывая им, например, практическую пользу от знания дробей или законов геометрии. Он решил строить свои уроки на вопросах, требующих развернутых ответов; поощрял обучение через размышления и анализ, а не посредством зазубривания информации, которая после сдачи экзамена тут же вылетала из головы. Он призывал детей активно общаться и сотрудничать друг с другом и не слишком беспокоился, когда класс, как могло показаться со стороны, становился неуправляемым. Его ученики «расправили крылья», поняв, что у них появилось право думать и высказывать свои мысли, и это чувство порождало беспрецедентную жажду к учебе.

Одна девочка из класса Корреа по имени Палома Нойола Буэно оказалась математическим вундеркиндом. Она на инстинктивном уровне понимала сложнейшие

математические концепции, которые порой с трудом даются даже аспирантам. А когда Хуарес Корреа спросил Палому, почему она раньше никогда не проявляла интереса к математике, та ответила, что никто не преподавал этот предмет так, как он. В итоге на экзамене ENLACE Палома, девочка, живущая в нищем городке рядом со свалкой, получила по математике самую высокую оценку в Мексике и была приглашена на национальное телешоу, где ее торжественно поздравили.

Результаты теста Паломы хоть и были экстраординарными, но не уникальными. Десять ребят из класса Хуареса Корреа по итогам экзамена по математике оказались в 99-й процентили, что считается очень высоким показателем. Но сам Хуарес Корреа не слишком гордился этими достижениями, ведь дети отличились при сдаче стандартного теста, оценивающего скорее механические знания, нежели умение взаимодействовать, творить и самостоятельно исследовать окружающий мир, которое, по убеждению учителя, способно привести к истинному прорыву в сфере образования. Однако все эти успехи наглядно продемонстрировали, на что способны дети из самых малообеспеченных слоев населения, если вдохновить их на учебу и заставить поверить, что им многое по плечу.

Именно понимание тесной взаимосвязи между преподаванием и обучением легло в основу концепции «Мощь обучения». Одним из ее основоположников и главных пропагандистов считается британский ученый и автор Гай Клакстон. Он утверждает, что цель программы Building Learning Power (BLP) – «помогать детям становиться более эффективными учениками как в школе, так и вне ее стен. Речь идет о формировании в классах – да и в школе в целом – культуры, систематически способствующей выработке привычек и взглядов, позволяющих молодым людям не паниковать при встрече с трудностями и адекватно реагировать на них и изменчивость современного мира». Ученики, которые уверовали в свою способность к обучению, «быстрее учатся и лучше усваивают материал. Они более сконцентрированны, напряженнее мыслят и считают учебу вполне комфортным занятием. Они лучше сдают тесты и внешние экзамены. Их легче и приятнее учить»[104].

Программа BLP базируется на трех фундаментальных убеждениях, которые на сто процентов гармонируют с тем, что я пропагандирую на протяжении всей этой книги.

• Главная цель образования – подготовить молодежь к взрослой жизни; помочь накопить интеллектуальные, эмоциональные, социальные и стратегические ресурсы, которые позволят достойно принимать вызовы и справляться

с возникающими проблемами.

• Данная цель крайне важна для всех молодых людей, поскольку она предусматривает помощь в достижении поставленных ими жизненных задач, а также в укреплении силы воли и развитии навыков, необходимых для реализации своего внутреннего потенциала.

• Уверенность в себе, потенциал и страсть подлежат развитию, ибо, как уже доказано, интеллект человека можно повысить с помощью правильных методик.

Клакстон считает эти три основных постулата «особенно актуальными для обществ, в которых происходят постоянные радикальные изменения, а также созданы максимально благоприятные условия для того, чтобы человек мог найти свой путь в жизни». Практическое применение этих принципов «подразумевает постепенный, иногда очень сложный, но бесспорно полезный процесс культурных преобразований в школах».

Я уже говорил, что мать Риты Пирсон тоже была педагогом. На протяжении многих лет Рита наблюдала, как ее мама беседовала тет-а-тет на переменах с учениками, а во второй половине дня ходила к ним домой. А еще «покупала расчески и щетки и носила в школу арахисовое масло и крекеры и подкладывала их в парты детей, которые явно недоедали. И мыло и губки в парты тех, от кого не слишком приятно пахло».

Спустя много лет после выхода мамы на пенсию Рита видела, как некоторые из давно повзрослевших маминых учеников приходили к ней, чтобы сказать примерно следующее: «Знаете, госпожа Уокер, вы изменили мою жизнь. Вы заставили меня поверить в себя, помогли почувствовать, что я кому-то нужен в этом мире. И я хочу, чтобы вы увидели, кем я стал благодаря вам».

«Каким бы потрясающим был наш мир, – говорит доктор Пирсон, – если бы наши дети не боялись рисковать, если бы за них было кому заступиться. Каждый ребенок заслуживает право на заступника – взрослого человека, который никогда не подведет, ценит отношения со своим подопечным и свято верит в то, что тот добьется в жизни всего, о чем мечтает».

«Перевернутый класс»

Одной из причин, почему я на заре своей карьеры увлекся театральным образованием, стало понимание того, что хорошие учителя драмы обычно являются истинными экспертами сразу в двух областях. Во-первых, они прекрасно умеют формулировать темы для изучения, а во-вторых, мастерски содействуют сложным процессам группового и индивидуального исследования, на которых часто базируется углубленное обучение. Драматическое искусство предполагает командную работу и досконального изучение материала, во время которых преподаватель зачастую стоит в стороне, давая советы и задавая наводящие вопросы ученикам, а они по ходу дела учатся друг у друга. В последнее время несколько таких методик начали широко применяться и в других дисциплинах; это движение получило название «Перевернутый класс». Одним из его вдохновителей стал Салман Хан, невольный основатель так называемой «академии Хана».

Сал Хан вовсе не собирался совершать революцию в области учебных программ. Его жизнь аналитика хедж-фонда и без того была богатой и насыщенной. Сначала он решил всего лишь откликнуться на просьбу одной из своих младших двоюродных сестер, проживающей на другом конце страны. Дело в том, что девочке плохо давалась математика, а поскольку Сал отлично знал этот предмет, она попросила его помочь. Он предложил заниматься по Skype после окончания рабочего дня. Занятия оказались настолько результативными, что и другие двоюродные братья и сестры стали обращаться к Салу за помощью.

И вскоре у него уже сформировалась целая «академия Хана», в которой он учил своих родственников школьного возраста и других детей. «Поначалу я не относился ко всему этому серьезно, но в 2006 году вдруг обнаружил, что каждый день после работы занимаюсь математикой с пятнадцатью ребятами – из моей семьи, семей друзей и двоюродными братьями и сестрами. И тогда один из друзей, чтобы немного меня разгрузить, предложил записать несколько видео. Я последовал его совету, использовав YouTube в качестве хостинговой платформы».

После того как Сал разместил учебные ролики на YouTube, уже совсем незнакомые люди, случайно наткнувшись на них, обучались с их помощью, а Сал начал получать восторженные отзывы и комментарии. Люди говорили, что благодаря его видео многие темы наконец-то стали для них понятными и даже

интересными. Чем больше роликов записывал Сал, тем больше клиентов у него становилось. В результате то, что задумывалось как сугубо внутрисемейное дело, приняло совершенно иные, поистине глобальные масштабы. К началу 2009 года услугами «академии Хана» ежемесячно пользовалось уже более 60 тысяч человек.

А к концу того же года несколько наиболее влиятельных приверженцев «академии Хана», в том числе Билл Гейтс и Google, решили объединить усилия ради дальнейшего развития проекта. «Они спросили меня, в каком направлении, по моему мнению, мне стоит двигаться, и я ответил, что мы могли бы нанять команду для доработки программной платформы, которую я уже начал создавать сам. Я рисовал в своем воображении инструмент, позволяющий каждому желающему обучаться в собственном темпе. Учителя также могли бы применять его для дифференцированного обучения учащихся. И пазл как-то сам собой сложился».

Сал и еще свыше семи миллионов человек, регулярно посещающих сегодня «академию Хана», поняли, что этот ресурс можно использовать для обучения в абсолютно новых направлениях. Видео и прочие учебные материалы на сайте «академии Хана» позволяют учащимся работать в собственном темпе и погружаться в изучаемую тему в соответствии со своими способностями и интересом. По словам самого Сала, он поощряет людей приобретать глубокие знания, а не проходиться по темам и навыкам по верхам. Например, юный ученик, знакомясь с дробями, смотрит пару видео, после чего, чтобы перейти к следующему набору роликов и другим упражнениям, должен правильно ответить на пять основных вопросов. С каждым очередным уровнем задача усложняется и количество вопросов увеличивается. В результате школьник действительно досконально разбирается в теме, а не просто заучивает ответы на вопросы, чтобы выдать их на экзамене и затем навсегда забыть.

Сал Хан говорит, что такой подход к обучению позволяет максимально эффективно использовать как время домашней работы, так и занятия в классе. «Урок в классе вовсе не обязательно строить на принципе пассивности, когда все слушают кого-то одного и записывают сказанное. Он тоже должен базироваться на индивидуальном темпе обучения каждого ученика. Находясь в одной комнате с другими людьми, мы с ними взаимодействуем. “Академия Хана” гарантирует хорошую академическую базу, но если вам что-то неясно, нужен физический класс, где вы сможете задавать вопросы сами, отвечать на вопросы других или совместно работать над какими-

то проектами».

Данная форма преподавания начала приобретать все больше сторонников после того, как Эрик Мазур, профессор физики из Гарвардского университета, стал применять этот подход вместо традиционных университетских лекций. Мазур заметил, что студенты намного эффективнее заучивали материал, когда он был «руководителем со стороны», а не «мудрецом на сцене». Теперь, прежде чем прийти в аудиторию, профессор просит студентов прочесть соответствующий параграф учебника и посмотреть в интернете одну из видеолекций или какую-либо другую информацию на нужную тему. Затем Мазур начинает занятие с краткого вступления, дает студентам время осмыслить услышанное и проводит опрос. Разные студенты неизменно приходят к разным выводам – правильным и не очень. И профессор просит тех, кто дал правильные ответы, привести убедительные аргументы тем, кто ошибся.

«Представьте двух студентов, сидящих бок о бок, скажем Мэри и Джона. Мэри ответила верно, потому что поняла материал. И она с куда большей вероятностью докажет Джону свою правоту, нежели профессор Мазур, стоящий перед аудиторией. Почему? Да потому что она только что узнала правильный ответ и прекрасно понимает терзания Джона. А профессор Мазур узнал правильный ответ много-много лет назад, и для него все настолько очевидно, что он уже очень далек от проблем ученика-неофита»[105].

В «перевернутом классе» учитель не стоит перед группой учеников и не читает лекции на определенную тему; учащиеся знакомятся с материалом дома, через интернет. А время в классе используется для перекрестного обучения учеников (метод, описанный только что профессором Мазуром); они помогают друг другу, если у кого-то возникают трудности с усвоением материала. Преподаватель же лишь вовлекает ребят в дискуссию на нужную тему и бросает вызов тем, кто уже в ней разобрался. По сути, классная работа превращается в домашнюю, а домашняя в классную, обеспечивая при этом весьма существенное преимущество: обе позволяют ученикам изучать тему с индивидуальным темпом.

На сегодня эффективность «перевернутых классов» подтверждена целым рядом убедительных доказательств. Исследование, проведенное в конце 1990-х, четко продемонстрировало, что учащиеся, которые изучали материал, слушая объяснения своих ровесников, «показывали результаты почти на два стандартных отклонения выше, чем те, кто обучался традиционным способом»[106]. К аналогичным выводам привели

и другие исследования.

В 2013 году в четырех десятках государственных школ Айдахо стартовал экспериментальный проект, построенный на основе учебных программ «академии Хана». В нем участвовала учительница математики седьмого класса средней школы Куна по имени Шелби Харрис, одна из героинь документального фильма Дэвиса Гуггенхайма Teach («Учить»). «Сначала я очень переживала, опасаясь, что этот подход оттесняет учителя в сторону и заменяет его компьютером, – призналась она. – Я боялась, что это воздвигнет стену между мной и детьми. Но все получилось с точностью до наоборот. Сейчас я учу лучше, чем когда-либо прежде за все тринадцать лет работы в школе. У меня остается гораздо больше времени на непосредственное общение с учениками, и я имею возможность учить их именно тому, что им нужно, и тогда, когда они этого действительно хотят»[107].

Шелби считает, что мгновенная обратная связь, обеспечиваемая программами Хана, в сочетании с учителем, который готов в случае необходимости предоставить ученику индивидуальную помощь, чрезвычайно полезны. «Ученику кажется, что он все делает правильно, и ему это, естественно, нравится, – говорит Шелби об опыте традиционной домашней работы, – а затем, уже в классе, оказывается, что все не так, а ребенок этого даже не подозревал. При использовании же программ Хана учащиеся сразу узна*ют*, правильно они решили задачу или ошиблись. И если ошиблись, то можно тут же выяснить, где именно, и в следующий раз ошибку уже не делать или как минимум знать, как ее исправить. Иными словами, ученики имеют возможность во многом обучаться самостоятельно. А я нахожусь в классе, чтобы поддерживать их и помогать, когда у них что-то не получается».

Сал Хан усматривает в словах Шелби Харрис четкое отражение собственного опыта учебы. «Когда я учился, я видел, насколько малоэффективно обучение, когда люди просто пассивно сидят на уроках и лекциях. Это относится и к первоклашкам, и к аспирантам университетов. Вспоминая свой личный опыт, я понимаю, что извлек что-то путное из школьного образования только тогда, когда мы сколотили нечто вроде математической команды из тридцати ребят и пытались учить друг друга и учиться друг у друга. А учитель нас направлял, а не излагал материал. Многому я научился и на уроках журналистики, где группы учеников работали над каким-то совместным проектом. Еще я занимался в школе борьбой. Мы боролись по-настоящему, но нам это нравилось,

потому что это среда, в которой мы были единым целым и помогали друг другу, а тренеры выполняли роль наставников.

Класс не должен быть местом, где учитель только то и делает, что рассказывает новый материал, дает задания и оценивает знания. Это не нравилось никому из нас, и ни один из учеников не проявлял на таких занятиях особой активности. Учителям это тоже не нравится. Они зачастую чувствуют себя так, будто выдают информацию в полную пустоту. Люди не должны быть пассивны. Когда они собираются вместе, они должны взаимодействовать друг с другом и сообща решать проблемы».

Творческое преподавание

А теперь несколько слов о творчестве. Я довольно много писал на эту тему в других своих книгах, а потому не стану повторяться, дабы не испытывать ваше терпение. Но все же позволю себе кратко напомнить о них, чтобы вы могли выбрать те, которые вас, возможно, заинтересуют. В книге «Образование против таланта» я весьма подробно анализирую природу творчества и то, как оно соотносится с идей интеллекта в искусстве, науке и других областях достижений человечества. В 1997 году я обратился к правительству Великобритании с предложением создать национальную комиссию для консультирования по вопросам развития творчества в системе школьного образования, то есть среди учащихся в возрасте от пяти до восемнадцати лет. На ученых, художников, преподавателей и бизнес-лидеров, которые в нее вошли, возлагалась миссия объяснить природу творчества и продемонстрировать его огромную важность в образовании. В отчете нашей группы «Все наше будущее: креативность, культура и образование», адресованном людям, работающим на всех уровнях образовательной системы, от школ до правительственных организаций, изложены подробные практические рекомендации.

Бытует мнение, что творчеству невозможно дать определение. Позволю себе не согласиться и в доказательство приведу свое определение, основанное на работе вышеупомянутой группы: *творчество – это процесс генерирования оригинальных идей, имеющих ценность*.

Говоря о творчестве, нужно непременно помнить еще о двух концепциях – воображении и новаторстве. Воображение – фундамент творчества. Это способность создавать в голове то, что не распознается органами чувств. Творчество – это процесс, в результате которого плоды нашего воображения начинают работать; по сути, это воображение в прикладном виде. А новаторство помогает воплощать новые идеи в жизнь.

О творчестве ходят разные мифы. Во-первых, что это удел избранных; во-вторых, что оно имеет отношение исключительно к искусству; в-третьих, что ему невозможно обучить; и, наконец, в-четвертых, что это результат ничем не сдерживаемого «самовыражения». Ни один из них не соответствует истине. Все люди без исключения наделены креативными способностями в силу того, что относятся к данному биологическому виду. К тому же творить можно буквально во всех областях

человеческой жизни: в науке, искусстве, математике, технологиях, кулинарии, педагогике, политике, бизнесе и других. И, как многие человеческие таланты, креативность можно развить и отточить. Для этого необходимо совершенствовать навыки, приобретать новые знания и вырабатывать новые идеи.

Творчество – это умение неординарно мыслить. Это не значит, что идея обязательно должна быть прорывной для всего человечества – хотя это, конечно, отличный бонус, – но она обязательно должна быть инновационной для того, кто ее предложил. Творчество также предполагает критический подход к тому, над чем ты работаешь, будь то теорема, дизайн автомобиля или стихотворение. Творческая работа часто проходит ряд типичных фаз. Иногда конечный вариант абсолютно не соответствует тому, что ты представлял себе изначально. Это динамический процесс, зачастую включающий в себя создание новых соединений, пересечение разных сфер деятельности и использование всевозможных метафор и аналогий.

Быть творческим человеком вовсе не значит постоянно генерировать ошеломляющие идеи и давать полную свободу воображению. Кроме этого, творчество предполагает доработку, тестирование и постоянный фокус на том, чем ты занимаешься. Творчество – это когда человек оригинально мыслит и при этом критически оценивает, принимает ли то, что он делает, нужные очертания и насколько это целесообразно хотя бы для него самого.

Творчество не стоит рассматривать как антипод дисциплины и контроля. Напротив, в любой сфере деятельности оно зачастую требует довольно глубоких фактических знаний и практических навыков высокого уровня. Развитие креативности в учениках – одна из самых трудных и интересных задач для любого учителя. А чтобы ее решить, необходимо понимать реальную динамику творческой деятельности[108].

Творчество – это не линейный процесс; чтобы приступить к творческой работе, вам вовсе не обязательно накапливать требуемые для этого навыки и знания. Конечно, творческая деятельность в любой сфере предполагает постоянное повышение уровня мастерства в использовании соответствующих навыков. Но вы не обязаны доводить их до совершенства прежде, чем начнете творить. Излишний фокус на знаниях и умениях способен убить интерес к любому занятию. Многие люди всю жизнь ненавидят математику, потому что в школе им пришлось решать бесконечное множество скучных задач, которые просто не могли вдохновить их магией чисел. А другие на протяжении

долгих лет долбили гаммы, чтобы после экзамена решительно и навсегда забросить музыкальный инструмент.

Истинным движителем творчества являются жажда к открытиям и любовь к делу как таковому. Когда у ученика есть мотив учиться, он естественным образом, без особых усилий приобретает навыки, которые понадобятся для достижения намеченной цели. Его мастерство в их применении растет и оттачивается по мере увеличения его творческих амбиций. Подтверждение этому вы найдете в любой области деятельности, от футбола до химии[109].

Преподавание в ином ключе

Многие представители других профессий трудятся бок о бок с учителями, привнося в образовательный процесс свою энергию, энтузиазм и специфический опыт. Для этого им не нужна специальная педагогическая подготовка, но необходима двойная страсть: любовь к конкретному делу и искреннее желание поделиться ею с детьми. Один из таких людей – Нил Джонстон. Еще будучи студентом колледжа, он основал фирму Store Van Music, которая занималась созданием композиций и прочих музыкальных продуктов. Чтобы обеспечить свой стартап дополнительными средствами, Нил устроился преподавать музыку в соседнюю школу два дня в неделю.

«Школа находилась в довольно неблагополучном районе, – рассказывал он мне. – Из шестисот учеников только двое учились играть на гитаре. И это была единственная музыкальная программа индивидуального обучения в этом учебном заведении.

Я всегда восхищался тем, как цифровые технологии изменили музыкальную индустрию, но в классе, куда я пришел преподавать, моего восторга никто не разделял. Особенно меня поразило то, что наибольшие проблемы возникали с ребятами, которые все переменки и обеденные перерывы слушали записи на своих телефонах. Они явно обожали музыку, но ненавидели уроки музыки».

Имея в своем распоряжении ограниченные время и ресурсы, Нил попытался найти инновационный подход к ученикам. Его компания специализировалась на съемке рекламных роликов и написании музыки для видеоигр, и, чтобы увлечь детей этим процессом, Нил стал приносить свои работы в класс. И ребята, не видевшие никакого смысла в изучении музыки прошлых веков, с куда бо́льшим энтузиазмом обсуждали музыкальные композиции, подходящие для PlayStation или Xbox.

А еще Нил решил говорить с детьми о музыке с их позиции, на примере песен, которые они слушали на переменах. «У каждого человека свое отношение к музыке – кому-то она нравится, кому-то нет. Я поставлю в классе Бритни Спирс, и человек тридцать скажут, что она классная. Но найдутся и те, кто будет иного мнения, и они тоже выскажут его. Так завяжется дискуссия, которая увлечет детей. Они перестанут отвлекаться на посторонние вещи, залезать в телефоны и просматривать сообщения в Facebook».

Увидев, что в учениках пробуждается интерес, Нил начал приглашать в школу музыкальные группы и организовывать

однодневные рок– и поп-семинары, которые, как и следовало ожидать, пользовались огромной популярностью и со временем привлекли внимание ряда корпораций, восхищенных тем, что делал учитель-новатор. Вскоре со Store Van Music связалась Apple, но, несмотря на взаимную заинтересованность, реальные перспективы сотрудничества были весьма туманны.

Все изменилось, когда Apple выпустила iPad. «Устройство сразу привлекло мое внимание. Я подумал, что это потрясающая штука и именно то, что мне нужно, чтобы учить детей музыке: удобный интерфейс с мощными приложениями, для работы с которым ребятам вовсе не обязательно уметь играть на каком-то музыкальном инструменте. А когда вместе с iPad 2 вышла еще и программа GarageBand, я тут же позвонил в Apple и спросил: "Я могу у вас это позаимствовать? Я хочу кое-что попробовать"».

Нил решил протестировать приложение, которое позволило бы обучать музыке на личном опыте, – чтобы дети играли ее сами, а не только слушали. Прежде программой пользовались только те, кто имел доступ к музыкальным инструментам, действительно интересовался музыкой и был достаточно дисциплинированным для того, чтобы приобрести элементарные знания и навыки. Но с появлением GarageBand в iPad необходимость во всем этом отпадала. Несколько касаний пальцем – и планшет и приложение без труда превращали школьников в гитаристов, барабанщиков, саксофонистов и других музыкантов.

«Прелесть работы с iPad в том, что он полностью устраняет какие-либо барьеры. С его помощью мы можем взять группу детей, не играющих ни на каком музыкальном инструменте, и развивать у них навыки слушания, необходимые любому музыкальному коллективу. Для этого не обязательно знать нотную грамоту. Если установить звукоряд на iPad, для занятий музыкой будет достаточно самых простых навыков использования мобильных приложений. Тут особых способностей не требуется. Но при этом можно давать детям довольно сложные задания».

Школьники восприняли программу с гораздо бо́льшим энтузиазмом, чем ожидал Нил. Вскоре его компания начала проводить семинары и в других школах на юге Великобритании. «В июне 2011 года мы записали видео с демонстрацией использования программы в качестве учебного пособия. До этого мы сотрудничали с пятью-шестью десятками школ в одном регионе. После публикации видео нас начали приглашать школы, расположенные в самых разных уголках планеты. На сегодняшний день на это направление деятельности приходится 60 процентов нашего бизнеса. В 2012-м мы организовали тур по США».

Скорее всего, успех программы был частью плана экспансии Store Van, но Нила на этом пути ждали и приятные сюрпризы. Наверное, самым значительным была запись с четырьмя сотнями учеников из Гэйвудской начальной школы песни, которая стала хитом № 1 в чартах iTunes. Видео о том, как Нил создавал песню You Make Me So Electric с группой школьников, просмотрели сотни тысяч пользователей YouTube.

Нил признает, что, работая с детьми на базе однодневных семинаров, он имеет определенные преимущества перед учителями, которые взаимодействуют с учениками изо дня в день. Это немного похоже на встречу разведенного папы со своим с ребенком в выходные, когда он заваливает его игрушками и угощениями. Семинары Store Van Music для школьников становятся аналогичным праздником.

«Поскольку у нас нет педагогического образования, мы, видимо, преподаем несколько иначе, чем профессиональные учителя. Мы бросаем детям вызов. Например, даем сорок минут на то, чтобы придумать музыку для телевизионной рекламы». Семинары Нила носят практический характер – он показывает детям, как играть любимые песни, писать музыку к рекламным роликам и сочинять свои произведения, благодаря чему пробуждает в школьниках интерес к музыке. И даже если его ученики не выбирают музыку в качестве профессии, они оценивают ее с совершенно иных позиций, чем после уроков в обычной школе.

«Соединение технологий с образованием повышает актуальность обучения. Реальная жизнь сегодня ушла далеко вперед по сравнению с тем, о чем пишется в учебниках. Хотя информация в них по-прежнему верная и полезная, ее необходимо преподносить в более современном контексте. Если дети имеют возможность видеть то, чему их учат, на примерах из реальной жизни, результат получается совершенно другой».

Преподавание как развлечение

Если Нил Джонстон использует интертейнмент как инструмент преподавания, то Митч Моффит и Грег Браун используют преподавание как инструмент развлечения. Они создали на YouTube чрезвычайно популярный видеоканал под названием AsapSCIENCE, который превращает процесс обучения в увеселительное мероприятие. Что было первым – курица или яйцо? Что бы с вами случилось, если бы вы перестали спать? Что происходит с вашим мозгом, когда вы влюбляетесь? Посредством комбинации науки с отличной графикой AsapSCIENCE отвечает на эти и многие другие вопросы, заставляя десятки миллионов людей, в основном учащихся, разыскивать канал в сети.

«В традиционной системе образования ученика далеко не всегда стараются изначально заинтересовать, – говорит Митч. – Эта система базируется исключительно на информации, и чтобы добраться до самого увлекательного, зачастую приходится вспахивать целое поле скучной и однообразной целины. Это и побудило нас перевернуть процесс с ног на голову, сказав: “Вот то, что вас заинтересовало, а теперь поговорим об этом, а заодно попробуем разобраться, что и как происходит. Давайте осваивать науки под совершенно другим углом зрения”».

Грег Браун – дипломированный учитель, который, придя в школу, довольно быстро понял, что традиционный подход к преподаванию вызывает у него глубокое разочарование. «Учебная программа должна была полностью соответствовать установленным стандартам; нас обязывали следовать четкому плану, – рассказывал он мне. – Я лично видел во всем этом лишь одно: что данная система образования совершенно неэффективна. Но труднее всего было увлечь детей предметом, поэтому мы решили выложить на YouTube снятое нами видео и посмотреть на их реакцию. Как только оно появилось на экране компьютера, во взглядах школьников загорелся искренний интерес, ведь это напоминало им то, чем они занимаются в свободное время. Они внимательно слушали, задавали вопросы. А потом возникла горячая и острая дискуссия, которая не была бы возможна ни на одном традиционном уроке. Это был очень любопытный эксперимент, но еще больше меня потрясло другое. Я увидел, что дети любознательны, что у них масса вопросов об окружающем мире, но, если начать в полном соответствии с учебной программой рассказывать им, например, что такое атом, их взор тут же блекнет, а интерес пропадает.

В те дни, приходя в класс, я мучился одной мыслью – что все, чему я пытаюсь научить своих учеников, по сути, не имеет к ним никакого отношения. Дети совершенно не понимали, почему они это изучают и зачем. Одна из причин, по которым наш канал пользуется таким успехом, заключается в том, что мы отвечаем на вопросы, интересующие людей всех возрастов из разных слоев общества и непосредственно их касающиеся».

Пример AsapSCIENCE наглядно доказывает, что креативный подход к методике изложения материала способен реально повлиять на степень его усвоения учащимися. Канал также показал, что в преподавании можно поступать так, как это делает заботливая мама, тайком подкладывая в десерт ребенка полезные овощи. Учитель тоже может заставить ученика поглотить больше полезной информации, подмешав ее к чему-то сладкому и привлекательному. «Безусловно, наши видео не заменят учителя, но тем не менее они служат мощным катализатором любви к знаниям, – говорит Грег. – Например, дети смеются, когда кто-то портит воздух, так давайте обсудим, почему так происходит. А потом поговорим о газах в человеческом организме. Наши видео – своего рода увлекательная искра, разжигающая интерес к серьезной научной теме».

Как научиться преподавать

Так что же делает из простого учителя по-настоящему великого? Нужна ли для этого какая-то специальная подготовка? Как мы уже убедились, Нил Джонстон, не имея формального педагогического образования, весьма успешно пробуждает любовь к музыке в детях, которые никогда не брали в руки музыкальный инструмент. В нашей книге вы найдете еще примеры людей без специального педагогического образования, которым удается пробудить у учеников поистине маниакальную тягу к знаниям. Я думаю, что все эти люди добиваются успеха благодаря умению ставить перед собой конкретные, четкие цели. Например, Майкл Стивенс при помощи своего потрясающего канала YouTube под названием Vsauce заинтересовывает огромное количество детей всевозможными научными темами и вопросами, но при этом признает, что его «подход к преподаванию существенно отличается от традиционного. Я раз в неделю готовлю эпизоды, о чем хочу и как хочу, а учитель должен каждый день приходить в класс и выполнять все предъявляемые ему требования, строго следить за дисциплиной и одновременно быть детям другом, делать массу других вещей. А на моем Vsauce ученикам предлагается провести самостоятельное расследование».

По мнению некоторых политиков, если у вас хороший диплом по той или иной дисциплине, вы можете учить этому других. У вас степень магистра в области молекулярной химии? Значит, вы можете работать учителем химии. Идея в том, что наличие опыта в каком-то деле позволяет вам эффективно передавать его другим. Больше ничего не требуется. Все остальное чистая механика. На самом деле это не так. Конечно, доскональное знание предмета, которому учишь, как правило, чрезвычайно важно. Я говорю, *как правило*, потому что, как мы с вами убедимся, так бывает не всегда. В некоторых областях это совершенно необходимо. Если я не владею румынским языком, вряд ли я научу ему кого-то другого, как бы ни старался. Опыт и знание предмета часто нужны для его эффективного преподавания, но их никогда не бывает достаточно. Второй половиной уравнения успеха является умение заинтересовать учеников учебой. Именно поэтому высокоэффективные системы школьного образования столь щедро инвестируют в отбор и интенсивную профессиональную подготовку учителей, поэтому в таких системах профессия педагога считается очень уважаемой и хорошо оплачиваемой.

Один из лучших отчетов о потребности в соответствующей подготовке и профессиональном развитии учителей представлен в новаторском анализе Энди Харгривза и Майкла Фуллана «Профессиональный капитал: трансформация преподавания в каждой школе». Его авторы убедительно показывают, что краткосрочный экономичный подход к найму и подготовке учителей неизбежно ведет к формированию «неопытных, недорогих и быстро истощающихся» педагогических кадров. И за это мы платим очень высокую цену в форме обедненного преподавания и серьезного ухудшения шансов наших детей на успех в жизни.

Начальная подготовка к преподавательской деятельности предполагает обширную практику в школах под руководством опытных учителей. Но она также должна включать в себя изучение истории и идеологии образования и различных движений и научных школ, лежащих в их основе. Поскольку основная задача преподавания заключается в содействии учебному процессу, подготовка к этой деятельности непременно должна предусматривать серьезное изучение педагогических теорий и исследований в области психологии и, что сегодня самое главное, когнитивных наук. А еще в эту подготовку должен входить анализ работы образовательных систем в разных странах, понимание их специфики. Предварительная подготовка, безусловно, необходима, но, уже придя в профессию, хороший педагог должен и впредь профессионально развиваться, чтобы постоянно совершенствовать собственные творческие подходы, идти в ногу с текущей практикой и политикой в сфере образования и проводить исследования более общего характера.

Великие учителя – основа великих школ. Играя различные роли, учителя решают три ключевые задачи:

• **Вдохновение:** вдохновляют учеников собственной страстью к своему предмету; стимулируют их добиваться максимальных успехов в пределах своих возможностей.

• **Уверенность:** помогают учащимся *приобретать* навыки и знания, позволяющие почувствовать уверенность в себе, стать независимыми людьми, которые будут и впредь продолжать развивать свои таланты и накапливать знания и опыт.

• **Креативность:** предоставляют ученикам возможность экспериментировать, *проводить расследования*, задавать вопросы и развивать навыки и способность к нестандартному мышлению.

Все эти преимущества должны проистекать из преподавания в рамках учебной программы. Так что же должна включать в себя учебная программа?

Глава 6
Что стоит знать?

ЧАРТЕРНАЯ СРЕДНЯЯ ШКОЛА Хай-Тек-Хай, расположенная в пригороде Сан-Диего, основана в 2000 году с целью интеграции технического и академического образования. Сейчас она представляет собой комплекс из пяти старших школ, четырех средних и трех начальных, в которых обучается более пяти тысяч учащихся в год[110]. Учебный день в Хай-Тек-Хай существенно отличается от типичного дня в большинстве школ. Здесь учебная программа строится на обучении, базирующемся на проектах. «Обучение, базирующееся на проектах, осуществляется примерно так, – рассказывает учитель рисования Джефф Робин. – Вы определяете, чему хотите обучить детей (в соответствии с установленными в отрасли стандартами или собственными идеями), и разрабатываете проект. Образно говоря, готовите по нему всю техническую документацию»[111].

Ларри Розенсток – основатель Хай-Тек-Хай. Он объясняет суть используемого в школе подхода так: «Вы берете методологию высоких технологий (для нее характерно групповое исполнение, командное обучение, эксперименты, исследования и практика) и академическое содержание (грамотность, счет, гуманитарные науки – все, что должны знать дети) и пытаетесь поженить их».

Учащиеся эффективно осваивают всю учебную программу благодаря интеграции дисциплин друг в друга. Например, рисование объединяется с биологией, а гуманитарные науки – с математикой. Школьники публикуют статьи, снимают документальные фильмы и работают над самыми разными проектами. Они, например, могут изучать экосистемы (а попутно фотодело и графический дизайн) путем написания и выпуска книги об экологии залива Сан-Диего. Кроме того, ученики часто реализуют проекты, обслуживающие местное и другие сообщества. Например, недавно их исследования в области штрихового ДНК-кодирования привели к созданию инструмента, который позволяет выяснить источники поставок мяса – не получено ли оно от браконьеров – и нашел широкое применение на африканских рынках.

В отличие от практики большинства школ, учащимся Хай-Тек-Хай не нужно через каждые сорок минут переходить в другой кабинет для изучения следующего предмета. В Хай-Тек-Хай учебный день разбит на меньшее число временных отрезков, чтобы обеспечить более глубокое погружение детей в работу

над проектами. «У нас нет звонков, – говорит Ларри. – И если хочешь в туалет, ты просто туда идешь. У нас нет общей системы оповещения. И все постоянно заняты конкретным практическим делом. Ребята не учат предмет, а проводят исследование в соответствующей области. Они работают в саду, а не запоминают биологические термины. Мы организуем для детей стажировки в государственных и частных компаниях. Это свободная, но в определенном смысле жесткая система.

Ученики работают с учителями, объединенными в команды. Ты не переключаешься постоянно с предмета на предмет, ты трудишься и создаешь разные продукты. От тебя ждут, что ты относительно регулярно будешь представлять общественности плоды своего труда, то есть делать, так сказать, презентацию. И все это должно доставлять тебе истинное удовольствие».

Понятно, что организация учебной программы столь нетрадиционным способом требует поддержки многих заинтересованных групп, в том числе родителей, среди которых, признаться, далеко не все принимают новаторский метод Хай-Тек-Хай сразу. «Когда школа открылась, большинство родителей выражали сомнение относительно нашего подхода, но при этом говорили, что не собираются забирать детей, потому что тем очень нравится в Хай-Тек-Хай. А потом наши ребята начали массово поступать в престижные учебные заведения».

Почти все выпускники школы Хай-Тек-Хай поступают в вузы, а 70 процентов из них идут учиться в четырехлетние колледжи. «Процент поступления наших детей в колледжи чрезвычайно велик. Я знаю, что некоторые считают, будто высшее образование нужно не всем. И я с этим согласен. Баскетболисты НБА его не имеют, и рок-звезды, и многие блестящие программисты. Но мы исходим из того, что детям, которые не планируют продолжать образование, гораздо полезнее учиться вместе с теми, кто готовится к поступлению, поскольку это дает им дополнительный опыт и знания, столь необходимые в жизни».

Следует отметить, что свыше половины выпускников школы становятся в своей семье первыми, кто получает высшее образование. А все потому, что в Хай-Тек-Хай нет деления на социальные слои. Школа отбирает учеников методом слепой лотереи, а в переходные этапы – из начальной школы в среднюю и далее в старшую – добор осуществляется из числа детей из наименее представленных районов города, по почтовым индексам.

«Хотя значение педагогики, несомненно, велико, – говорит Ларри, – я думаю, нельзя недооценивать и роль социальной интеграции. В отношении социального капитала наша страна

сильно проигрывает. Мы систематически делаем неверные прогнозы. Постоянно неправильно предсказываем, кто на что способен или нет, исходя из этнической принадлежности, социально-экономического статуса и пола. А сегодня появилось еще и стандартизированное тестирование, очередная почва для ошибочных прогнозов. Мы же пытаемся не угодить в эту ловушку и создать условия для детей, на которых многие махнули рукой как на бесперспективных. Работая с такими детьми, видишь, какие они умные. Просто к ним надо искать особый, нетрадиционный подход».

«Достучаться до каждого ученика» – вот слова, точно выражающие суть трансформации сферы образования. Как мы уже говорили, для этого надо сфокусировать внимание на качестве как обучения, так и преподавания. А еще это предполагает наличие учебной программы, которая позволит это сделать.

Для чего нужна учебная программа?

Учебная программа – это основа того, что должны знать, понимать и уметь учащиеся того или иного учебного заведения. Программы большинства школ состоят из обязательной, необязательной и добровольной части, в которую входит работа клубов и прочая внешкольная деятельность. Между *формальными* и *неформальными* учебными программами существует значительная разница. Первые обязательны и включают в себя дисциплины и навыки, подлежащие оцениванию и тестированию. Вторые состоят из предметов и видов деятельности, которыми ученики занимаются по собственному желанию. В совокупности формальная и неформальная части образуют учебный план.

В учебных программах отображен тот объем знаний, который учащиеся должны освоить за время учебы в том или ином учебном заведении. Кроме того, наличие учебных программ позволяет школам оптимально использовать свои ресурсы, время и пространство. Как правило, школы разбивают учебный день на временны*е* отрезки, в каждый из которых дети изучают определенный предмет. На первый взгляд это логично. В конце концов, учебный день должен быть четко распланирован. В теории расписание должно составляться на базе учебной программы. Однако на практике часто бывает наоборот.

Когда наша дочь перешла в десятый класс, ей пришлось бросить уроки танцев (хотя она очень хотела их посещать) из-за неудачно составленного расписания. А я в четырнадцать лет был вынужден отказаться от занятий живописью, потому что они совпадали с уроками немецкого, которые школа посчитала более важными для меня. Я так не думал, но моего мнения никто не спрашивал. Подобная ситуация знакома многим старшеклассникам. Гибкое персонализированное расписание позволило бы создать более динамичную учебную программу, в которой так сильно нуждаются сегодняшние школьники.

Непрекращающаяся дискуссия

Одни из самых жестоких дебатов в педагогических кругах ведутся по поводу того, чему следует учить детей и кто это должен решать. Я не собираюсь сейчас вникать в то, какие факты, идеи, навыки и прочие материалы должны быть включены в те или иные учебные дисциплины. Для этого потребуется еще одна книга, а то и целая библиотека, как наглядно продемонстрировал известный американский культуролог и педагог Эрик Хирш[112] и правительственные организации всех видов и мастей. На момент написания этой книги наиболее жаркие споры в сфере американского образования вызвало введение Единого комплекса государственных образовательных стандартов, в котором изложено основное содержание учебных программ по языку, математике и естественно-научным и общественным дисциплинам. По словам авторов документа, он призван установить «в образовательной системе США стандарты, разработанные на основе высочайших, наиболее эффективных стандартов всех штатов США и других стран мира и четко определяющие объем знаний, навыков и умений, которыми должны владеть школьники всех классов перед поступлением в колледж или началом трудовой деятельности, а также стандарты для вводных академических курсов колледжа и программ профессиональных тренингов».

Но какова бы ни была внутренняя ценность документа, Единый комплекс государственных образовательных стандартов разделяет нацию, ибо директивные органы, педагоги, родители и целые общины штат за штатом восстают против него, считая наглядным подтверждением тому, что федеральные власти слишком далеко зашли в своем стремлении регулировать сферу образования.

Моя задача несколько скромнее, но не менее важна. Я хочу обсудить роль учебной программы в деле достижения четырех целей образования, изложенных мною выше, и задаться вопросом, какой должна быть такая программа. Уже одно это вызывает серьезные дебаты. Жаркие споры о том, какие предметы должны преподаваться в наших школах, ведутся в образовательной сфере с первых дней ее существования, и за это время учебная программа не раз претерпевала радикальные изменения.

В Древнем Риме образование базировалось на семи свободных науках или искусствах: грамматика, то есть формальные структуры языка; риторика, то есть состав и презентация аргумента; диалектика, то есть формальная

логика; арифметика; геометрия; музыка и астрономия. Это видение учебной программы доминировало в европейском образовании до и на протяжении всех Средних веков.

В эпоху Возрождения, в XV и XVI веках, некоторые школы ввели еще ряд предметов, в том числе правописание и драму, и ратовали за переход на более практические методики преподавания и обучения. Начали появляться школы, где учащихся обучали музыке, танцам и рисованию и практиковали занятия спортом, в том числе борьбой, фехтованием, стрельбой, гандболом и футболом. В XVIII веке многие школы включили в учебную программу историю, географию, математику и иностранные языки. Это нововведение встретило мощное сопротивление со стороны традиционалистов, считавших, что классическое образование учитывает все, что нужно ученику. В большинстве случаев классическая учебная программа продолжала доминировать в европейском образовании вплоть до середины XIX века[113].

А затем три мощнейших события в социальной сфере в корне изменили школьную учебную программу. Растущее влияние научно-технического прогресса сильно сказалось на интеллектуальном климате большинства стран. Развитие промышленности привело к трансформации экономического ландшафта. Появление такой науки, как психология, способствовало выработке новых теорий об интеллекте и обучении человека. Все это в совокупности ставило под сомнение общепринятые представления о преимуществах строгого классического образования[114].

По мере распространения массового образования новый тип учебной программы начал обретать форму, которая доминирует в отрасли и поныне[115]. Любую учебную программу полезно проанализировать с точки зрения *структуры, содержания, формы* и *духа*.

Под *структурой* я подразумеваю общее построение программы и взаимоотношения между ее различными элементами. Общенациональные учебные программы, как правило, организованы по отдельным предметам – математика, физика, история и другие, – для которых обычно характерна жесткая иерархия, особенно в средних школах; она четко проявляется во времени и ресурсах, выделяемых на каждый предмет, а также в том, относят ли его к категории обязательных или факультативных и оценивают ли формально знания учащихся.

На вершине находятся математика, языки и естественно-научные и общественные дисциплины. Далее следуют

гуманитарные предметы: история, география, иногда религия и обществознание. В самом низу расположены творческие предметы и физкультура. Творческие предметы – это, как правило, музыка и изобразительное искусство. Драма, если ее вообще включают в программу, обычно считается самой малозначительной дисциплиной. Хуже дело обстоит разве что с танцами, являющимися в большинстве образовательных систем настоящей редкостью.

Под *содержанием* я имею в виду материал, который должен изучаться детьми. В силу явной приоритетности академического образования акцент в основном делается на теории и анализе, а не на практических или профессиональных навыках.

Под *формой* подразумевается то, как учащиеся осваивают учебную программу: преимущественно сидя за партами или на основе проектов; индивидуально или взаимодействуя друг с другом. В большинстве систем предпочтение отдается выполнению академических заданий в классе за партами и индивидуальной, а не групповой деятельности.

И наконец, что касается *духа*, то здесь я имею в виду общую атмосферу и характер образования: беззвучные сообщения о приоритетах и ценностях, которые доносит до учеников учебная программа. Эти аспекты образования иногда называют *скрытой учебной программой*. Духом движения за образовательные стандарты является то, что учеба в школе представляет собой нечто вроде гонки с препятствиями, где всегда есть победители и проигравшие, цель которой – преодолеть частые барьеры в виде тестов и оценок. Как мы с вами уже убедились, это приводит к тому, что для многих детей учеба в школе становится скучным или негативным опытом, не приносящим ни малейшего удовольствия. Так какие же учебные программы нужны школам? Отвечая на этот вопрос, следует помнить о четырех главных целях образования, изложенных в главе 1: *экономической, культурной, социальной* и *личностной*.

С чего начать?

Традиционная учебная программа основывается на наборе отдельных предметов, которые исходно, как нечто само собой разумеющееся, считаются значимыми и необходимыми. И это одна из главных проблем. Правильная отправная точка – задаться вопросом, что должны знать и уметь дети в результате обучения в учебном заведении. К настоящему моменту уже предпринят ряд попыток по-новому сформулировать учебную программу с точки зрения компетенций. По-моему, это очень хорошая идея. Я, например, убежден, что четыре основные цели образования дают нам восемь ключевых компетенций, развитию которых должны способствовать школы, если они действительно хотят помочь учащимся добиться успеха в дальнейшей жизни. Каждая из этих компетенций актуальна для всех четырех целей. Обсудим их подробнее.

Любознательность – способность задавать правильные вопросы и исследовать, как устроен мир

Прогресс человечества во всех областях деятельности обусловлен стремлением человека исследовать, проверять и побуждать; наблюдать за происходящим; задаваться вопросом, как все работает; интересоваться, почему именно так и как это могло бы быть в иных обстоятельствах.

Как мы уже говорили, младенцы появляются на свет с врожденной жаждой к исследованию всего, что привлекает их внимание. Если что-то пробудило их любопытство, они будут учиться на собственном опыте и друг у друга и черпать знания из любого источника, к которому смогут получить доступ. Умение пробудить в учениках подобную любознательность и направлять ее в нужное русло – талант, отличающий всех великих учителей. Они делают это, поощряя детей вести самостоятельные исследования, задавая вопросы, а не только предлагая ответы, заставляя мыслить глубже, стараясь проникнуть в суть дела.

У одних людей любопытство к той или иной теме недолговечно, и они быстро его удовлетворяют. У других оно становится постоянной, неугасающей страстью, утолению которой отдается вся жизнь и карьера. Любознательность, присутствующую в человеке всю жизнь, стоит считать одним из величайших даров, которым школа может наградить своих учеников.

Креативность – способность вырабатывать новые идеи и применять их на практике

Мы, люди, сами строим свою жизнь посредством точек зрения, которых придерживаемся; выбора, который делаем; и талантов, которые смогли в себе обнаружить и применить. Развитие творческих способностей детей – условие, обязательное для достижения всех четырех целей образования. Творчество – отличительная особенность человеческого существа и одна из главных составляющих культурного прогресса. Но, как ни иронично это звучит, наши творческие способности могут также стать причиной наших проблем и несчастий. Многие трудности, с которыми человек сталкивается как биологический вид, как раз таки являются продуктом его креативности, в частности следствием коллективных злоупотреблений в сфере экологии и конфликта между различными культурами. Иначе говоря, это вовсе не лемуры и дельфины с их бедной фантазией подвергают опасности климат планеты, выбирая, как им жить, – это делаем мы с нашим богатым воображением и способностью к творчеству.

Но это вовсе не значит, что мы должны подавлять в себе творческий потенциал; нам просто нужно подходить к его развитию более ответственно и с четким пониманием цели. Проблемы, возникающие у нынешних школьников, становятся все сложнее, поэтому сегодня как никогда важно, чтобы школы помогали детям развивать умение творчески мыслить и действовать.

Критичность – способность анализировать информацию и идеи, формулировать обоснованные аргументы и выносить суждения

Умение четко мыслить, логически анализировать аргументы и беспристрастно взвешивать представленные доказательства – один из отличительных признаков человеческого интеллекта. Из всех уроков, которым нас учит история, этот, судя по всему, самый сложный в плане практического применения.

Критическое мышление не ограничивается формальной логикой. Оно предполагает интерпретацию намерений, понимание контекста, постижение скрытых ценностей и чувств, выявление мотивов, обнаружение предвзятостей и формулировку лаконичных выводов в наиболее подходящих формах. Для развития всех этих навыков требуются постоянная практика и наставничество более опытного человека.

Критическое мышление всегда было чрезвычайно важным для человеческого процветания, и со временем значимость этой компетенции только усиливается. Сегодня каждый из нас подвергается настоящей бомбардировке информацией, мнениями, идеями и попытками привлечь наше внимание. Достаточно вспомнить интернет – самый всеобъемлющий источник данных, когда-либо созданный человеком, масштабы которого растут в геометрической прогрессии, равно как и риск беспорядка и путаницы.

Без сомнения, цифровая революция обеспечила молодое поколение огромными преимуществами в плане образования. В то же время для человека никогда прежде не было так важно умение отделять факты от мнений, смысл от бессмыслицы, истину от обмана. Четкое критическое мышление должно стать центральным элементом каждой школьной дисциплины, а также культивироваться и вне стен учебного заведения.

Коммуникативность – способность четко и уверенно выражать мысли и чувства разными средствами и в разных формах

Обучение чтению, письму и счету всегда считалось главным императивом массового образования и, конечно же, должно оставаться таковым и впредь. Но не менее важно развивать в учениках способность ясно и уверенно выражать свои мысли – этот навык иногда называют «владение устной речью»[116]. Следует отметить, что сегодня его развитием, к сожалению, нередко пренебрегают, что крайне неправильно.

Вербальные коммуникации предполагают передачу не только буквального смысла; они включают в себя умение распознавать метафоры, аналогии, сравнения, намеки и прочие поэтические и литературные формы языка. В процессе общения мы передаем не только слова и числа. Некоторые мысли словами и числами выразить невозможно. Мы мыслим также звуками и образами, движениями и жестами; именно этот дар обусловливает наличие у нас таланта к музыке, изобразительному и театральному искусству и танцу во всех их проявлениях и вариациях. И умение формулировать и доносить свои мысли и чувства всеми этими способами – непременное условие как для личного благополучия человека, так и для коллективного прогресса человечества.

Коллективизм – умение конструктивно работать с другими людьми

Мы, люди, существа социальные и живем и учимся среди других людей. От умения членов сообществ взаимодействовать друг с другом зависит жизнестойкость этих сообществ и их способность справляться с общими проблемами. И все же во многих школах дети в основном работают индивидуально; они учатся *в группах*, но *не группами*.

Увлеченность школьников совместной работой позволяет резко повысить их самооценку, пробудить любознательность, расширить творческий потенциал, улучшить успеваемость и подтолкнуть к социальному поведению позитивного характера[117]. В процессе групповой деятельности дети учатся договариваться между собой относительно решения проблем и достижения общих целей, использовать сильные стороны и компенсировать недостатки друг друга, обмениваться идеями и развивать их. Они учатся вести переговоры, сглаживать конфликты и вырабатывать согласованные решения.

Только совместная работа поможет школьникам постичь и признать фундаментальную истину максимы американской писательницы Хелен Келлер: «В одиночку мы можем так ничтожно мало. Вместе же способны свернуть горы».

Сострадательность – способность сопереживать другим людям и поступать соответственно

Сострадание – это способность отождествлять свои чувства с чувствами другого человека, особенно с его страданиями. Сострадание коренится в эмпатии{10}. Оно начинается с того, что человек испытывает такие же эмоции, как и его визави, и понимает, что бы чувствовал в подобных обстоятельствах. Но сострадание всегда больше чем эмпатия; это наглядное проявление «золотого правила»: всегда относись к людям так, как хотел бы, чтобы относились к тебе. По сути, можно сказать, что сострадание – это практическое проявление сопереживания.

Многие проблемы, с которыми сталкиваются дети, кроются именно в отсутствии сострадания. Запугивание, физическое и эмоциональное насилие, социальное отторжение и предубеждения, базирующиеся на этнической или половой принадлежности либо культуре, – все это продукты отсутствия сострадания и эмпатии. А в более масштабном взрослом мире это приводит к жестоким межкультурным конфликтам и острым социальным противоречиям.

В силу того что наш мир становится все более взаимозависимым, воспитание сострадания в молодом поколении превращается в моральный и практический императив нашего общества. Не следует забывать и о духовной составляющей этой компетенции. Искреннее сострадание является величайшим проявлением человечности, неисчерпаемым источником счастья как для нас самих, так и для окружающих. В школах, да и в любом другом месте сострадание нужно практиковать, а не проповедовать.

Самообладание – способность наладить контакт со своим внутренним миром и достичь душевного равновесия

Как я уже не раз говорил, мы все живем в двух мирах: в своем внутреннем и том, который нас окружает. Традиционная учебная программа наполнена миром внешним и практически не помогает школьникам понять мир внутри себя. А между тем то, как мы будем действовать в окружающем мире, чрезвычайно сильно зависит от того, как мы видим и воспринимаем самих себя. Как однажды сказала писательница Анаис Нин: «Я вижу мир не таким, какой он есть, а таким, какова я сама».

Многие современные школьники пребывают в состоянии стресса, тревоги и депрессии. У одних эти негативные чувства вызывает школа, у других причины лежат вне ее стен. Как бы там ни было, они порождают в детях скуку, пассивность, злобу и еще более острые эмоции. Но школы вполне могут смягчить столь отрицательный эффект, изменив культуру любым из уже рассмотренных нами многочисленных способов. А еще они могут специально выделить время и обучить учащихся методикам, которые помогут им исследовать свой внутренний мир посредством ежедневной медитации. Сегодня растет число школ, внедривших такую практику; их ученики и учителя ощущают огромные преимущества регулярных занятий, нацеленных на укрепление психической вовлеченности и внутренней собранности.

Гражданственность – умение конструктивно взаимодействовать с обществом и участвовать в процессах, обеспечивающих его существование

Любое демократическое общество нуждается в информированных гражданах, активно участвующих в его процветании и управлении им. Для этого чрезвычайно важно, чтобы молодые люди, оканчивая школу, знали, по каким законам живет общество и, в частности, как работают и влияют на их жизнь юридические, экономические и политические системы.

Люди с активной гражданской позицией знают свои права и обязанности, понимают, как функционируют социально-политические системы, пекутся о благополучии окружающих, способны четко сформулировать свое мнение и аргументы, оказывают влияние на мир, активно участвуют в деятельности местных сообществ и несут ответственность за собственные поступки и действия[118].

Цель воспитания гражданина не в том, чтобы в дальнейшей жизни он стремился к конформизму и сохранению статус-кво, а в том, чтобы, став полноправным членом общества, он активно ратовал за равноправие, признавал и уважал инакомыслие и испытывал внутреннюю потребность в балансе личных свобод с правами окружающих его людей.

Навыкам гражданственности необходимо обучать и интенсивно их практиковать, а еще постоянно обновлять. Возможно, именно это имел в виду американский философ и педагог Джон Дьюи, сказав: «Демократия должна заново рождаться с каждым поколением, а образование должно быть ее повивальной бабкой». А чтобы это произошло, чрезвычайно важно, чтобы наши школы не просто говорили об активной гражданской позиции, а и, как и другие вышеупомянутые компетенции, служили для детей примером в этом деле.

Для обучения данным компетенциям не надо выделять конкретное время в учебном плане. Они должны развиваться, практиковаться и совершенствоваться на протяжении всей жизни. Учащиеся, которые оканчивают школу с хорошо развитыми восемью перечисленными навыками, будут подготовлены к решению экономических, культурных, социальных и личностных проблем, с которыми неизбежно столкнутся

в жизни. Так какая же учебная программа нужна нашим школам, чтобы они начали эффективно развивать в учащихся эти восемь важнейших качеств?

Предложение по поводу структуры

Как я уже говорил в главе 4, человеческий интеллект нельзя отождествлять исключительно с развитыми академическими способностями, это понятие гораздо шире. По причинам, описанным мной там же, я считаю традиционное представление об академических предметах излишне ограниченным для того, чтобы строить на нем планирование школьной программы. Кроме того, деление на предметы означает отдельные области знаний с четко очерченными границами. На практике же знания во всех их формах непрерывно развиваются, а за стенами школы границы между разными научными дисциплинами часто стираются. В этом и заключается следующая проблема.

В определенном смысле такого понятия, как учебный предмет, не существует. Есть лишь академический взгляд на вещи. Академическая деятельность представляет собой форму анализа, и этот анализ можно применить буквально ко всему: к иностранным языкам или физике элементарных частиц, к поэзии или геологии. В результате эволюции школы начали уделять повышенное внимание данному виду исследований, однако академическими являются не предметы как таковые, а наш взгляд на них.

Я считаю, что планирование школьной программы следует строить на идее *дисциплины*. Дисциплина – это смесь теории и практики. Например, математика представляет собой сочетание методов и процессов с пропозициональными знаниями. Ученик не только изучает математические концепции и правила, но и учится выполнять математические вычисления. То же самое относится к дисциплинам, которые включают в себя физические навыки и управление материалами и инструментами, например: музыку, искусство, дизайн, технику и технологии, театр, танец и другие.

Планирование учебной программы с точки зрения дисциплин также открывает широкие возможности для междисциплинарных видов деятельности – как, например, в школе Хай-Тек-Хай, – в которых темы и идеи могут изучаться совместно под разными углами зрения, опираясь на концепции и навыки сразу из нескольких разных дисциплин. Очень многое из происходящего за стенами школ носит, по сути, именно такой междисциплинарный характер. Так какие же дисциплины следовало бы включить в учебную программу?

На мой взгляд, хорошо сбалансированная учебная программа должна предоставлять равный статус и ресурсы следующим

дисциплинам: творческие предметы, гуманитарные науки, языковые дисциплины, математика, физкультура и естественно-научные и общественные дисциплины. Каждая из них охватывает важнейшие области интеллекта, культурных знаний и личностного развития. Правильный баланс этих дисциплин не только обеспечит общую структуру учебного плана, но и позволит школам развивать индивидуальные таланты и удовлетворять личностные интересы каждого отдельного ребенка.

Творческие предметы

Искусство – это продукт человеческих переживаний. Посредством музыки, танца, живописи, театра и прочих видов искусства мы самовыражаемся, придаем форму своим чувствам и мыслям и воспринимаем окружающий мир. Обучение через искусство и его изучение чрезвычайно важны для интеллектуального развития человека. Искусство наглядно иллюстрирует огромное разнообразие интеллекта и обеспечивает нас практическими способами его развития. Искусство – одно из ярчайших проявлений человеческой культуры. Чтобы понимать другие культуры, мы должны получить представление об их музыке, живописи, танцах, вербальных и зрелищных видах искусства. Музыка и картины, стихи и пьесы – это манифестация некоторых наших глубочайших талантов и страстей. А знакомство с искусством других народов – наиболее эффективный способ понять, в каком мире они живут и что чувствуют.

Гуманитарные дисциплины

Гуманитарные науки занимаются изучением человеческой культуры. В эту категорию входят история, языки, философия, религиозное образование и разные аспекты географии и социологии. Гуманитарное образование расширяет и углубляет понимание учащимися окружающего мира – его разнообразия, сложности и традиций. Оно призвано расширить наши знания о том, что у нас общего с другими людьми, порой сильно удаленными от нас во времени и пространстве и живущими в совершенно иных культурах. Кроме того, оно развивает способность критического осмысления своего времени и культуры.

Словесность

Членораздельная речь считается одним из признаков человеческого интеллекта. Дети, учась говорить, одновременно учатся думать, рассуждать и общаться с другими людьми. Они изучают и исследуют культурные ценности и образ мышления, встроенные в их языки. Языковые дисциплины в школе включают в себя владение устной речью, грамоту и литературу. Владение устной речью – это способность четко, бегло и уверенно выражать свои мысли. Грамотность – это обладание навыками и знание правил чтения и письма. Литература – одна из важнейших форм искусства. Изучение и практика языковых дисциплин обеспечивают учащихся доступом к мыслям, идеям и чувствам других людей, в том числе представителей совершенно иных времен и традиций.

Математика

Математика – абстрактная наука о числах, размерах, количествах, пространствах и их взаимосвязях. Первые математические системы восходят к истокам человеческой цивилизации и по праву относятся к ее величайшим достижениям. Умение считать важно не только само по себе, оно также открывает путь к изучению ряда других дисциплин. Математика во всех ее формах и проявлениях играет огромную роль в практическом применении буквально всех наук, в технологиях, искусстве и многих аспектах нашей повседневной жизни.

Физкультура

Мы с вами – не мозг на ногах, а существа из крови и плоти, и наше психическое, эмоциональное и физическое состояние тесно связаны между собой. Физическое воспитание и спорт неразрывно вплетены в самые разные культурные традиции и практики и порождают чрезвычайно мощные эмоции как по отношению непосредственно к самим занятиям, так и благодаря появлению чувства локтя и коллективной ответственности. Спорт и физкультура помогают нам развивать индивидуальные и командные навыки и в контролируемых условиях разделять с окружающими как успехи, так и поражения. В этих и многих других отношениях физическое воспитание играет равноценную роль наряду с другими школьными дисциплинами в обеспечении сбалансированного подхода к творческому и культурному образованию детей.

Естественно-научные и общественные дисциплины

Наука представляет собой систематический поиск, нацеленный на понимание окружающего мира. Естественные науки, такие как физика, химия, биология, науки о Земле и астрономия, сфокусированы на изучении и прогнозировании природных явлений. Общественные науки, в том числе психология, социология и экономика, изучают поведение людей и обществ. Естественно-научное образование играет огромную роль в развитии учащихся. Оно способствует пониманию доказательств и прививает навыки объективного анализа, обеспечивает доступ к научным теориям о процессах, происходящих в мире природы, и законах, которые их регулируют, и предоставляет возможность для практических и теоретических исследований, позволяющих проверить или оспорить существующие знания. А еще помогает понять научные концепции и достижения, приведшие к созданию современного мира, и оценить их значимость и ограничения.

Идея *дисциплин* позволяет использовать динамику междисциплинарной работы, которая, как мы уже знаем, стала основой учебной программы в школе Хай-Тек-Хай и ряде других весьма успешных учебных заведений. Именно благодаря этой динамике дисциплины постоянно смещаются, смешиваются и эволюционируют. За стенами школы все они представляют собой динамичные области исследований. Такими они должны быть и в школах. Например, принято считать, что искусство и науки – полярно противоположные области образования, поскольку науки имеют дело с неопровержимыми фактами, истинами и объективными суждениями, а искусство – с чувствами, творчеством и субъективностью. В этом, конечно, есть доля истины, но тем не менее это лишь схематичное представление реального положения дел.

На практике же искусство и науки пересекаются и накладываются друг на друга массой способов. Воображение и творчество в их правильном проявлении – такая же неотъемлемая часть науки, как и искусство. Занятия той или иной наукой предполагают тесный контакт с имеющимися научными знаниями, использование методов научного поиска для исследования разных гипотез, а также изучение взаимодействия данной области науки с другими сферами

деятельности человека, в том числе с технологиями. Многие великие открытия и теории, давшие мощный толчок дальнейшему развитию науки, базировались на всплесках воображения и гениальных находках практиков в процессе подготовки экспериментов либо интерпретации их результатов.

Искусство, как и наука, представляет собой в высшей степени организованную форму практики, требующую отточенных навыков, критического осмысления действительности и культурной восприимчивости. Гуманитарные науки во многих отношениях пересекаются с разными видами искусства и естественными и общественными науками. С первыми их роднит главная задача – понимание всех аспектов человеческого опыта, а со вторыми – непосредственная связь с теоретическим анализом, доказательствами и объяснениями явлений.

Поиск правильной формы

Многие люди учатся гораздо эффективнее, когда подкрепляют полученные знания практикой, а не только ограничиваются изучением абстрактных идей: когда их любопытство возбуждено, они задают вопросы, знакомятся с новыми гипотезами и искренне заинтересованы изучаемым предметом. В сущности, это вполне наглядно иллюстрирует множество примеров из опыта таких школ, как Грейндж, North Star и Хай-Тек-Хай. Как отмечает основатель Хай-Тек-Хай Ларри Розенсток, «начальные школы первыми поняли, что детей нужно учить с использованием междисциплинарного подхода и размытой логики и что школьники должны заниматься практической работой. Чтобы было так же, как в аспирантуре. Ты приходишь туда с вопросительным знаком и уходишь с той же любознательностью».

Эффективное обучение в любой области зачастую представляет собой опыт проб и ошибок; процесс поистине революционных прорывов, перемежающихся неудачными попытками найти решение. Именно такая динамика стала центром учебной программы и ключом к успеху Хай-Тек-Хай. «Неудача – важная часть учебного процесса. В нашей школе ошибки и поражения принято праздновать: “Ну вот, теперь ты знаешь, что этот вариант не работает. Можешь смело вычеркнуть его из своего списка и поискать другое решение”. Надо сказать, в других школах столь критически важная часть учебного опыта – обучение через ошибку – часто исключается из учебной программы».

Одно из самых интересных нововведений в области преподавания и обучения последнего времени известно под названием «дизайн-мышление» (или проектное мышление). Этот подход сегодня используется во многих организациях и во все большем числе школ. В его основу легли творческие и аналитические методы, с помощью которых профессиональные дизайнеры выявляют и решают различные проблемы и в итоге разрабатывают новые продукты и услуги. Дизайн-мышление, как правило, носит междисциплинарный характер и базируется на тесном сотрудничестве. Наиболее удачное описание принципов и практических методик такого мышления дано в книге Тима Брауна «Дизайн-мышление в бизнесе: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей»[11].

Дизайн-мышление и еще ряд стратегий обучения, рассмотренных нами в этой книге, четко показывают,

что повсеместно распространенное деление на академические программы и программы профессионального обучения в школах в корне неверно и может привести к катастрофическим последствиям. Кроме того, оно игнорирует, исключает из процесса детей с истинным талантом и искренним интересом к практическому применению приобретаемых ими знаний. А между тем содействие этой динамике должно стать центральным компонентом учебной программы, а не чем-то необязательным и второстепенным.

Элисон Вулф – профессор менеджмента предприятий бюджетной сферы из Королевского колледжа Лондона и автор The Wolf Report («Отчет Вулф»), обзора сферы профессионального образования, подготовленного ею для британского правительства. Элисон видит огромные преимущества в профессиональном обучении, готовящем учащихся к успешной и продуктивной взрослой жизни, но считает, что этот вид образования принесет желаемые плоды, только если школьные системы увидят в нем элемент, равноправный программам академического образования.

«Вам просто нужно сломать эти стены, – говорит она. – Чем больше в школы придет людей со стороны, не имеющих формального педагогического образования, причем не только для разовых встреч, но и как часть привычной учебной среды, тем больше в вашей системе будет пространства, которое позволит детям свободно дышать. Вам надо сделать это официальной частью учебной программы, вывести людей из классной комнаты и разрешить им делать чрезвычайно переменчивые по своей природе вещи, которые нельзя жестко прикрепить к той или иной учебной программе. Я считаю, что вам необходимо встроить в традиционную структуру некий нестандартный элемент, в отношении которого будет вестись своя отчетность, а потом непременно следить за тем, чтобы ее никто не стандартизировал».

Яркий пример того, как объединение школы с окружающим миром и интеграция академической программы с программой профессионального обучения способствуют повышению уровня заинтересованности и успеваемости учащихся, представляет собой Big Picture Learning – постоянно растущая сеть из более чем сотни школ со всего мира. Она основана в 1995 году Эллиотом Уошором и Деннисом Литки, двумя педагогами, которые занимаются всеми аспектами развивающих школ, их программами и политикой. Основная идея школ Big Picture заключается в том, что ответственность за образование несет каждый член общества. Школы Big Picture пропагандируют тип обучения, который возможен только в случае, если учебному

процессу разрешено выходить за пределы школы. Учащиеся довольно много времени работают под руководством добровольцев-наставников из местного сообщества и обучаются практическим навыкам в реальных ситуациях.

«Сообщества должны строить школы в комплексе с остальной местной инфраструктурой, – считает Эллиот Уошор, – объединяя усилия всех муниципальных департаментов с тем, чтобы они реформировали школы и создавали структуры для удовлетворения потребностей местного сообщества в образовании. Только сформировав общую обучающую среду, города смогут возродить в школах чувство принадлежности к месту, в котором они находятся, и вызвать у школьников твердое убеждение, что они должны вносить значимый вклад в жизнь своего сообщества»[119].

Уошор и его давний коллега Чарльз Мойковски подчеркивают важность такого подхода в своей книге Leaving to Learn («Уйти, чтобы учиться»)[120]:

> Традиционные процессы преподавания и оценивания знаний не способны сделать всех учащихся компетентными и уж конечно не превратят их в истинных мастеров своего дела и профессионалов. Если мы хотим удержать детей в школе и добиться, чтобы они эффективно и с искренним интересом учились вплоть до ее окончания, надо организовать учебный процесс так, чтобы ученики какое-то время обучались за ее стенами. Чтобы оставаться в школе и упорно и последовательно приобретать знания, учащиеся должны регулярно на время покидать школьные помещения. Для этого школам надо решительно снести стены, которые отделяют учебный процесс от всего того, что ученики делают и могут делать за их пределами. Обучение в обеих средах и контекстах должно быть взаимосвязанным[121].

Несколькими страницами позже авторы объясняют, почему этот подход так важен с их точки зрения:

> Большинству учащихся трудно найти применение школьным знаниям. В действительности многие молодые люди воспринимают школу как негативную среду обучения. Школы не только не помогают учащимся стать компетентными в применении важных жизненных навыков, но и создают искаженный имидж обучения как такой, который может иметь место только

> в школьных стенах, жестко отделен от реального мира, разбит на предметы, изучаемые по звонку, и оценивается посредством письменных тестов множественного выбора. В школах действует огромное количество писаных и неписаных правил, которые душат в детях врожденную жажду знаний и серьезно ограничивают их жизненные амбиции. Неудивительно, что многие творческие и по-настоящему предприимчивые ребята выпадают из процесса продуктивного обучения. Они понимают, что пребывание в школе в том виде, в каком мы им ее предлагаем, изолирует их от реального мира.

За последние два десятилетия Big Picture Learning накопила огромный позитивный опыт в деле применения своего персонализированного подхода, предполагающего тесный контакт с местным сообществом. Первой школой сети Big Picture стал Metropolitan Regional Career and Technical Center в Провиденсе, Род-Айленд. Первый набранный центром класс состоял в основном из афроамериканских и латиноамериканских детей, не сумевших вписаться в традиционную школьную среду. Это были ребята с очень высоким риском отсева (при условии, если бы они остались в традиционной школе), для большинства из которых в силу их социального статуса высшее образование оставалось несбыточной мечтой. Четыре года спустя 96 процентов учащихся успешно окончили школу, и 98 процентов выпускников поступили в высшие учебные заведения. В целом показатель учащихся, оканчивающих школу, в Big Picture составляет 92 процента – весьма убедительный результат, особенно в сравнении со средними по стране 66 процентами[122].

Авторы вышеупомянутой книги утверждают, что в большинстве случаев политика реформ в сфере образования осуществляется в совершенно неправильном направлении. Эллиот Уошор и Чарльз Мойковски разработали принципы и методы, на которых должны базироваться по-настоящему действенные решения этих проблем, – и школы Big Picture наглядное тому подтверждение.

Иной дух

В главе 4 я рассказывал о движении «Неспешное образование», основанном Джо Харрисоном. Ярким примером этого подхода служит средняя школа Мэтью Мосс (MMHS – Matthew Moss High School) в Рочдейле, городе, расположенном примерно в пятидесяти километрах от Ливерпуля. Главная страница сайта школы встречает вас заголовком «Мы другие», после щелчка по которому появляется следующий текст:

> MMHS от других школ отличает наличие Плана обучения. Как это ни странно, у большинства школ его нет, и они фокусируются на программе обучения исходя из того, что оно непременно будет ей следовать. Однако уже доказано, что зачастую это не так. Любой человек, вспоминая свой школьный опыт, знает, что учитель рассказывал ему об очень многих вещах, но бо́льшую часть этого материала человек так и не выучил.
>
> Мы в MMHS решили поставить во главу угла школьников и в связи с этим провели исследование, чтобы выяснить, как помочь им стать эффективными учениками. Эффективные учащиеся будут счастливы и успешны в дальнейшей жизни, потому что они самостоятельны и способны адаптироваться к сложным ситуациям, которые других поставят в тупик[123].

Центром плана обучения MMHS стала программа My World, включающая в себя четыре сдвоенных занятия в неделю. «Это обучение, основанное на проектах, – сказал мне Джо. – Оно фокусируется на процессах, а учителя играют роль координаторов, инструкторов и тренеров. Иногда они выступают перед классом и излагают какой-то материал, но гораздо чаще процессом управляют сами школьники. Например, был один проект, в рамках которого они изучали свою родословную. Каждый ученик под руководством специалиста по генеалогии, которого пригласили оценивать их достижения, нарисовал свое генеалогическое древо. Пройдя весь процесс, учащиеся смогли определить наиболее интересные для себя аспекты своей родословной и заняться их изучением. Вот как все начиналось. Один из наших учеников очень увлекался футболом. Преподаватель-методист в разговоре с этим парнем как-то спросил: “Ну а какой в этом смысл? Да, ты любишь футбол, но почему ты его любишь?” Ученик на мгновение задумался

и выпалил: “Когда я играю в футбол, я чувствую себя совершенно иначе”. В эту секунду учителя осенило, и он подготовил проект из области спортивной психологии, позволяющий очень глубоко изучить данную тему. Настолько глубоко, как не позволила бы ни одна стандартная учебная программа, потому что в школе никогда не наберется достаточного количества учеников, по-настоящему заинтересованных этим весьма узким вопросом.

В нашей школе всегда стараются предлагать проекты с четкими и глубокими целями. К ученикам приглашают сотрудников сторонних организаций, благодаря чему у ребят появляется ощущение, что они занимаются реальным делом. Преподаватели школы знают, что иногда учащиеся довольно долго не могут определиться с мотивацией. И они просто продолжают над этим работать, и когда у них получается, это неизменно приводит к более мощному образовательному опыту, имеющему реальную значимость для данного конкретного ученика.

Все это требует немало времени. В школе уже начали понимать, что результаты и отметки – это побочный продукт, а вовсе не фокус образовательного опыта. Но и оценки становятся все лучше и превосходят все ожидания. Колледжи с радостью принимают выпускников Мэтью Мосс с более низкими, чем у других абитуриентов, баллами, потому что знают: эти ребята умеют и хотят учиться».

Жить по демократическим принципам

Некоторые школы заинтересовывают и повышают активность учащихся на еще более фундаментальном уровне. В 1987 году Яков Гехт основал в Израиле школу, в которой все решения относительно учебной программы принимались путем голосования с участием учителей, учеников и их родителей. Школа Хадеры стала первой в мире средней школой, назвавшей себя демократической[124]. Сегодня таких школ по всему миру сотни; почти сто из них находятся в США, в том числе Бруклинская свободная школа в Бруклине, Нью-Йорк; Фарм-скул в Саммертауне, Теннесси; Школа молодежных инициатив в Вироке, Висконсин, и множество других.

«Мы утверждаем, что каждый ученик может достичь совершенства, если мы позволим ему самостоятельно выбирать области, в которых он хочет развиваться, – заявил Яков на одной из презентаций. – Мы предлагаем учащимся нестандартно подойти к делу и самим найти сферу деятельности, в которой они могут добиться успеха»[125].

Яков Гехт сформулировал основные признаки демократической школы:

• самостоятельный выбор областей обучения: ученики сами определяют, что они хотят изучать и как;

• демократическое самоуправление;

• оценивание сфокусировано на конкретном учащемся – без сравнения с другими учениками, тестов и отметок;

• школа, где дети учатся с четырех лет до совершеннолетия[126].

Со временем Яков основал Институт демократического образования и первым провел Международную демократическую образовательную конференцию (IDEC–InternationalDemocraticEducationConference), в которых сегодня участвуют педагоги со всего мира.

Джерри Минц – один из ключевых сторонников демократического процесса в школах. Он основал Организацию ресурсов альтернативного образования, был первым исполнительным директором Национальной коалиции альтернативных общинных школ и в свое время вместе с Яковом Гехтом учреждал IDEC[127]. Большинство американских демократических школ частные, хотя есть и несколько чартерных, работающих в системе государственного образования. По мнению Джерри, эти школы способны указать направление к нужным

изменениям для всех государственных школ.

«Я думаю, лучший способ реформировать систему бесплатных государственных школ заключается в создании моделей, существующих за ее стенами, – сказал он мне. – Например, в Калифорнии столько детей обучаются на дому, что в качестве самозащиты каждый школьный округ штата разработал свои программы для самостоятельного, то есть домашнего обучения. Такие программы сегодня являются неотъемлемой частью государственного образования всех школьных округов Калифорнии. Это один из способов влияния альтернативных школ на систему.

Тут задействованы две противоположные парадигмы, определяющие отношение людей к процессу обучения. Согласно первой, из которой исходим мы, дети от природы эффективные, способные ученики. Мы точно знаем, что данная парадигма верна, ибо современные исследования в области человеческого мозга постоянно это подтверждают. Но почти все школы работают на базе второй парадигмы, утверждающей, что дети от природы ленивы и их надо заставлять учиться. И за семь-восемь лет учебы в школе это становится чем-то вроде самосбывающегося пророчества. Если вы в течение стольких лет заставляете детей учиться тому, что им совершенно не интересно, через какое-то время вы наверняка убьете в них врожденную склонность к знаниям».

Чтобы пропагандировать процесс демократического образования, Минц много путешествует по миру. И хотя он занимается этим вот уже свыше тридцати лет, каждый новый пример становится для Джерри очередным источником энергии и вдохновения. «Меня не прекращает поражать мощь данного подхода. Например, недавно я посетил одну государственную школу из группы риска, расположенную на Лонг-Айленде. Учеба в ней начинается во второй половине дня, то есть с 15.30 до 19.30. Раньше ребята чувствовали себя так, будто их отправили в эту школу за ненадобностью, просто потому, что для нормальной школы они не годятся. Но когда я наглядно продемонстрировал им суть демократического процесса, произошло нечто весьма интересное. Поначалу по жестам и выражению лиц школьников было видно, что настроены они весьма скептически. Но когда мы закончили, в них пробудился искренний интерес. Например, один парень заявил, что когда поступал в эту школу, думал, что тут ему позволят ходить в шляпе. Учитель ответил, что в принципе он не против, но это будет нарушением правил школьного округа. И добавил, что при желании парень может обратиться в школьный совет

с предложением об изменении данной нормы для его класса. То, как тут же, на этом же собрании изменились отношения между учителем и учениками, нельзя было не почувствовать – а все потому, что они вдруг оказались в одной лодке, по одну сторону баррикад. После этого случая было решено проводить такие собрания каждую неделю, чтобы это стало частью демократической программы школы.

В конце года школьный округ, в который входила эта школа, по обыкновению начал борьбу за сокращение расходов и решил отказаться от некоторых затрат в рамках всего округа. Так вот, на протест против этого вышли только школьники, участвовавшие в демократической программе школы, – потому что они уже на себе почувствовали, что значит быть полноправным членом общества». Джерри считает, что когда учащиеся сами выбирают, чему они хотят учиться, и если школьная среда становится для них средой приключений и открытий, а не жестких правил, обучение поднимается на поистине космический уровень. У Джерри даже есть книга под названием No Homework and Recess All Day («Никаких домашних заданий и перемена целый день»).

«Я семнадцать лет управлял школой, которая работала на принципах чистой демократии. В ней не существовало даже правила обязательного посещения занятий. Большинство детей были из малообеспеченных семей. Плата за обучение приносила нам лишь около четверти нужных средств; остальную часть мы собирали сами путем поиска источников финансирования. Но одно правило в этой школе все же действовало, причем беспрекословно. Если ты плохо учишься, ты не можешь оставаться в школе после занятий. И дети боролись за право оставаться после уроков. И находились там до тех пор, пока с ними соглашался сидеть кто-то из взрослых. А еще ребята сами ввели правило – не отменять занятия из-за погодных условий. Они знали, что я жил при школе и что если они до нее доберутся, то занятия обязательно будут. Ребята проголосовали и за отмену некоторых каникул. Была даже попытка отказаться от летних каникул, но остановились на том, что школа будет работать раз в неделю, потому что персонал не мог приходить чаще. Вот какие чувства дети испытывали по отношению к своей школе. Многим людям трудно это понять, потому что большинство из нас привыкли думать, что школа – это место, которое дети не любят».

Джерри убежден, что демократический процесс будет процветать в любой школьной среде, независимо от возраста учащихся. Не так давно его мнение полностью подтвердилось, когда одна школа из Нью-Джерси пригласила его продемонстрировать принципы демократии среди дошкольников.

«По дороге туда я все время думал: “Ничего себе, там ведь самому старшему ребенку не больше пяти лет. Сработает ли наш подход?” Я был уверен, что мне надо будет как минимум предоставить малышам какой-то план для обсуждения или что-то в этом роде. Дети уселись в круг, и я объяснил им, что на школьном демократическом собрании говорят о двух вещах. Во-первых, о том, что вам не нравится в своей школе, и, во-вторых, как это можно изменить. Не успел я закончить последнюю фразу, как практически все малыши подняли руку. Это было потрясающее зрелище. Одна четырехлетняя девчушка сообщила, что слышала, будто в шоколаде содержится нечто вроде кофеина, и что, возможно, детям не следует есть его после обеда. Дети проголосовали и приняли этот закон. А один мальчик сказал, что это, наверное, не очень хорошая идея – выходить на улицу, если простужен. Дети обсудили это и проголосовали и за данное правило».

Понятно, что характер такой дискуссии – равно как и учебная программа, и установленные в результате правила и принципы, – сильно варьируется в зависимости от возраста ее участников. Однако Джерри твердо убежден, что демократический процесс играет важную роль в любой школе любого уровня. «Вы не можете изменить законы штата и федеральные законы, но все они вполне годятся для государственных школ. Если бы учителя сами демократизировали свои классы, это стало бы величайшей революцией в сфере образования. Проблемой же многих школ является то, что большинство педагогов понятия не имеют, как это сделать, потому что они росли совсем в другой среде, да и соответствующих тренинговых программ пока тоже не существует. Зато мы предлагаем онлайновый курс для основателей новых школ, который в ряде случаев подойдет и тем, кто хочет изменить ситуацию в своей школе».

По мнению Джерри, изменениям данного типа может помешать только одно: «если вы не верите в то, что дети прирожденные ученики, у вас ничего не получится».

Принципы учебной программы

Все учебные дисциплины, о которых я упомянул в этой главе, в равной степени важны на всех этапах образования: на дошкольном уровне, в средней школе и после ее окончания. Конечно, их нужно преподавать с учетом возраста и уровня развития учеников. Кроме того, при переходе на персонифицированное образование не менее важно, чтобы дети, подрастая, имели возможность сосредоточиться на одних дисциплинах больше, чем на других. Это и означает свободу выбора и разнообразие[128].

Чтобы наши школы достигли четырех перечисленных выше целей образования и способствовали выработке у учащихся всех восьми важнейших компетенций, важно, чтобы учебная программа в целом отличалась следующими качествами:

• **разнообразием:** она должна быть всеобъемлющей и охватывать общие темы, понимания которых мы ждем от всех учащихся, и при этом обеспечивать надлежащие возможности для выявления сильных сторон и интересов каждого отдельного ребенка;

• **глубиной:** она должна гарантировать возможность выбора, чтобы ученики по мере роста могли развивать свои таланты и интересы до желаемой степени углубленности;

• **динамичностью:** ее следует составить так, чтобы она способствовала сотрудничеству и взаимодействию между учащимися разных возрастов и учителями разных специальностей. Она должна связывать школьников с более широким местным сообществом и по ходу дела развиваться и эволюционировать.

Одним из основных факторов, которые способны уничтожить разнообразие, глубину и динамичность любой учебной программы на корню, является неправильный подход к оцениванию знаний, в частности требования, предъявляемые к учащимся в рамках стандартизированного тестирования. Давайте обсудим этот вопрос.

Глава 7
Ох уж это тестирование!

ДУМАЮ, ЧТО ИЗ ВСЕХ вопросов, обсуждаемых в этой книге, ни один не вызовет такой мощной эмоциональной реакции, как итоговое стандартизированное тестирование учащихся. Интернет буквально кишит видео, на которых учителя, рассуждая на эту тему, рыдают, а родители вне себя от ярости (и наоборот). Миллионы эпитетов, высказанных в блогосфере, весьма подробно описывают стресс, тревогу, расстройства и косвенный ущерб, наносимый детям данным процессом. Протесты против распространения стандартизированных тестов никогда еще не звучали так громко, и тем не менее эти тесты по-прежнему доминируют в образовательном пейзаже США, да и всего остального мира. Взять хотя бы рассказ учительницы пятого класса Ронды Мэттьюз.

«Я объясню вам, как выглядит тестирование в пятом классе, – говорит она[129]. – Прежде всего должна заметить, что мы теряем на подготовку к нему не меньше месяца драгоценного учебного времени. Тесты проводятся в течение шести дней с перерывами и в общей сложности занимают более двух недель. Кроме того, было бы несправедливо по отношению к ученикам, если бы я не давала им возможность попрактиковаться в сдаче теста и не рассказала о некоторых нюансах данного процесса. На это уходит еще две недели. Вот такая схема. И я точно знаю, что в других школах тестирование съедает гораздо больше времени, чем один месяц.

Итоговые экзамены вводят школы в ступор. Как только начинается подготовка к тестированию, прекращается любое живое общение. Чтобы ученики уложились в отведенные для теста временные рамки, я говорю им: “Пожалуйста, не *думайте* слишком много о тексте. Просто сосредоточьтесь на ответах на вопросы”. В этом году я вообще не собираюсь фокусироваться на содержании вопросов – я и так знаю, что мои ученики умеют читать и думать. Я планирую остановиться на скорости и умении эффективно работать в условиях стресса».

До принятия администрацией Джорджа Буша в 2001 году закона NCLB федеральное правительство требовало от учащихся сдавать в течение двенадцатилетнего курса обучения (так называемая программа K-12) шесть тестов: по одному по чтению и математике в начальной, средней и высшей школе. Теперь же, чтобы получить право претендовать на федеральное

финансирование, школьная система вынуждена проводить в государственных школах четырнадцать стандартизированных тестов по чтению и математике, и по состоянию на 2014 год все учащиеся должны иметь по результатам тестирования уровень «эффективное владение навыком» или выше. А в некоторых школьных округах по какой-то необъяснимой причине решили, что и этого недостаточно, и ввели еще и дополнительные тесты. Школы, игнорирующие это указание, подвергаются репрессиям в виде массовых увольнений персонала, а порой и закрытия.

В 2014 году штатам разрешили ходатайствовать об отклонениях от требований, но только при условии принятия Единого комплекса государственных образовательных стандартов. В апреле 2014 года Вашингтон стал первым штатом, которому отказали в таком прошении по причине того, что штат не требовал от школьных округов использования общих экзаменационных баллов. Данный отказ ведет к серьезным ограничениям при использовании штатом средств из федерального бюджета, что заставило одного из членов школьной администрации сказать следующие слова: «Не вижу ни единого способа избежать того, чтобы это не затронуло интересы детей»[130].

Так каковы же реальные проблемы в этой области и пути их решения?

Стандарты и стандартизация

Поймите меня правильно, я вовсе не противник стандартизации в любых ее формах и проявлениях. В некоторых областях она приносит огромную пользу. Недавно, например, мне довелось выступать на ежегодной конференции организации, отвечающей за штрихкоды, – да-да, есть и такая. Штрихкоды – это те малюсенькие черные черточки с циферками, которые сегодня можно увидеть на любом товаре. Первый штрихкод был изобретен в 1948 году Норманом Вудландом, американским аспирантом-машиностроителем. Идея возникла в результате случайно подслушанного им разговора между начальником отдела профориентации университета и руководителем местного супермаркета, который искал более эффективный способ отслеживания складских запасов. Однажды Вудланд, сидя на пляже, машинально выводил на песке точки и тире азбуки Морзе. И когда парень в очередной раз погрузил палец в песок, чтобы провести еще одну параллельную линию, его вдруг осенило; так появился штрихкод.

Сегодня штрихкоды используются повсюду и позволяют организациям отслеживать перемещения любой единицы продукции, на которую они нанесены. Штрихкоды произвели настоящую революцию в управлении логистическими цепочками и существенно упростили применение международных стандартов качества в изготовлении пищевых продуктов, импорте, производстве, медицине и бесчисленном множестве других сфер человеческой деятельности. Наличие штрихкода означает, что продукт соответствует предъявляемым к нему стандартам качества, в какой бы стране он ни был произведен. Никаких сомнений в их реальной пользе ни у кого нет.

Иными словами, стандарты, безусловно, нужны, в том числе и в образовании. Но тут следует учитывать две серьезные проблемы. Во-первых, как я не устаю повторять, люди не «выпускаются» стандартными партиями. Чтобы персонализированное образование дало соответствующий эффект, оно должно быть чувствительным ко всем различиям, которые мы с вами обсуждали. А это означает, что стандарты надо применять с большой осторожностью. Во-вторых, далеко не все аспекты образования поддаются стандартизации. Многие из важнейших направлений развития детей, которые должны стимулироваться школами, ей не подлежат. Наиболее остро обе проблемы проявились при анализе того, как движение за образовательные стандарты сказалось на работе школ. А оно

привело как минимум к двум поистине катастрофическим последствиям.

Вместо того чтобы стать инструментом повышения качества образования, стандартизированное тестирование превратилось в настоящую навязчивую идею. Сегодня даже первоклашки значительную часть учебного времени тратят на подготовку ко всевозможным тестам и экзаменам, их сдачу и, что называется, «разбор полетов» по их итогам. «Тестирование распространилось на редкость стремительно и повсеместно, – признался в беседе со мной Монти Нилл, исполнительный директор образовательной организации FairTest. – Не столько по инициативе штатов, сколько по инициативе самих школьных округов. Они покупают дешевые, плохо составленные тесты, которые якобы способны предсказать, насколько успешно ученики сдадут итоговые экзамены в конце года; и школьников, показавших плохие результаты, готовят к экзаменам еще дольше и напряженнее. В большинстве крупных городов учащиеся сдают как минимум три промежуточных теста. В некоторых случаях тесты проводятся ежемесячно, а иногда и еще чаще».

Поскольку от результатов тестирования очень многое зависит, почти во всех школах приоритет отдается предметам, которые будут тестироваться, и практически полностью игнорируются остальные. Далее, ввиду того что тестирование проводится в поистине огромных масштабах, тесты в основном структурированы так, чтобы максимально облегчить обработку результатов, чаще всего в формате вопросов с несколькими вариантами ответов на выбор. При этом никакие нюансы и тонкости, как правило, в расчет не берутся. Не учитываются и контекстуальные факторы, зачастую существенно влияющие на успеваемость учащихся.

«Тесты не оценивают очень многие действительно важные вещи, а подход к тому, что оценивают, чрезвычайно узкий, – говорит Монти. – Требования к тестированию и данные, получаемые в результате, по сути, колонизируют класс; учителям крайне трудно уделять время действительно значимому для учеников материалу. А еще в таких условиях учителю очень сложно пробудить и поддерживать интерес детей к изучаемому предмету». Когда стандартизированные тесты становятся главным фактором отчетности, возникает большой соблазн использовать их как базис для учебной программы и преподавания. «То, как тестируются знания учащихся по предмету, ложится в основу методики его преподавания. В некоторых, самых экстремальных случаях школы превращаются в своего рода полигоны для подготовки к тестированию».

Кроме того, борьба за улучшение результатов стандартизированных тестов резко ограничила диапазон оценок, используемых учителями. Например, как вы, наверное, помните, в отчете FairTest по NCLB рассказывалось об учительнице, которой пришлось сократить количество отзывов о прочитанных учащимися книгах из-за того, что детям не хватало времени на подготовку к экзаменам. И таких историй по стране тысячи. Одним из самых красноречивых и хорошо информированных критиков стандартов и стандартизации в различных их формах и проявлениях является Алфи Кон. Бывший школьный учитель, а теперь автор, коуч и консультант, в своих книгах и тематических исследованиях наглядно демонстрирует, насколько негативно сказывается такой подход к оцениванию знаний на качестве преподавания и обучения[131].

Как отмечает профессор Юн Чжао из Орегонского университета, в развитых странах попытки стандартизировать учебную программу и методики обучения наносят учащимся вред сразу с двух сторон. Во-первых, стандартизация сфокусирована на навыках, которые ученики из менее благополучных регионов земного шара готовы продать за гораздо более низкую цену. «Если от всех детей требовать осваивать одни и те же знания и навыки, – говорит профессор, – то те, чье время стоит дешевле, будут намного конкурентоспособнее, чем те, кто претендует на большее. В развивающихся странах живет огромное количество бедных и голодных людей, готовых работать за малую толику того, что хочет рабочая сила из развитых стран. Чтобы оставаться конкурентоспособными на глобальном уровне, развитые страны должны предлагать что-то качественно иное; нечто такое, чего не получить в развивающихся странах по более низкой цене. И это нечто – уж точно не отличные результаты тестирования по нескольким предметам и не так называемые базовые навыки»[132].

Во-вторых, из-за повышенного внимания к тестируемым предметам у учителей остается все меньше времени на обучение детей тому, как использовать врожденные творческие и предпринимательские таланты, которые, возможно, когда-нибудь защитят их от непредсказуемости жизни. Об этом пишет и FairTest в своем отчете «Решение проблемы итогового тестирования на национальном уровне». «Чрезмерный акцент на итоговом стандартизированном тестировании в системах отчетности на уровне штата и федеральном уровне снижает качество образования и уничтожает равноправие в государственных школах США, не давая педагогам сфокусироваться на широком диапазоне учебных методик,

способствующих новаторству, творчеству, решению проблем, сотрудничеству, общению, критическому мышлению и глубокому знанию изучаемого предмета, которые позволяют учащимся добиться успеха в демократическом обществе, равно как и во все более глобализированных обществе и экономике», – утверждает эта организация[133].

Есть и еще одна серьезная проблема. Поскольку финансирование школ и итоги аттестации педагогического персонала в огромной мере зависят от результатов тестирования, в ряде школ, округов и штатов это привело к масштабным манипуляциям с показателями. Как отмечает FairTest, довольно часто школы уделяют внимание «только учащимся на оценочном пороге, надеясь переместить их в проходной процентиль, что, соответственно, означает, что они пренебрегают как учениками, которые учатся лучше других, так и детьми с низкой успеваемостью». Иногда школьников, не прошедших тесты, даже исключают из программы, дабы не портить общий показатель. Мне не раз говорили, что некоторые родители сами просят поставить их детям диагноз «синдром дефицита внимания» и назначить курс лечения, поскольку школьнику с таким диагнозом выделяют на сдачу тестов и экзаменов дополнительное время. Как минимум для некоторых людей синдром дефицита внимания стал чем-то вроде ключевой стратегии.

Дальнейшее повышение ставок

Но экзамены, которые проводятся на уровне штата в рамках системы двенадцатилетнего образования К-12, – отнюдь не единственный стресс для школьников и их родителей. Возможно, больше всего волнений и тревог вызывает стандартизированный тест на проверку академических способностей (SAT – Standardized Aptitude Test). На протяжении последних девяноста лет SAT считается основным препятствием, которое нужно преодолеть молодому человеку на пути к высшему образованию. SAT играет настолько важную роль в жизни американских старшеклассников, что сегодня возникла целая отрасль по подготовке к нему с ежегодным доходом около миллиарда долларов[134].

Еще в подростковом возрасте Нихил Гоял зарекомендовал себя как убежденный сторонник реформы образования благодаря публичным выступлениям, пропагандистской деятельности и книгам. Когда Нихил учился в школе, его семья переехала из района среднего класса в более богатый район, и вот там-то мальчик очень быстро понял, каким стрессом для старшеклассника является SAT. «В моей новой школе практически все собирались поступать в колледжи, – рассказывал мне Гоял. – Я сразу заметил, что дети истощены и у них явные проблемы со здоровьем. По-моему, они вели себя абсолютно как роботы: были на редкость послушны и сговорчивы, легко меняли точку зрения, а их креативность и любознательность к этому моменту находились просто на нуле. Многие страдали стокгольмским синдромом{12}. Это были одни из самых привилегированных детей в Америке и, по сути, мощнейшие пропагандисты образовательной системы в ее нынешнем виде, ибо именно они чаще всего добиваются успеха в жизни. Это были дети, которые получают на экзаменах отличные отметки и поступают в Гарвард, Йель и Принстон».

Любопытно, что одна из в прошлом ключевых фигур отрасли, специализирующейся на подготовке к тестам, сегодня относится к ним с огромным презрением. «Эти тесты не оценивают ничего из того, что действительно надо оценивать, – говорит Джон Кацман, в свое время соучредитель Princeton Review, компании, занимающейся подготовкой к SAT. – Это просто полное неуважение к педагогам и детям в сочетании с абсолютной некомпетентностью»[135]. Точку зрения Кацмана подтверждают исследования, в том числе многочисленные отчеты, которые показывают, что средний академический балл является намного

более точным предиктором успеха молодого человека в колледже, нежели результаты SAT.

Начиная с 1985 года FairTest активно выступает за нейтральное с точки зрения расы, пола, классовой принадлежности и культуры оценивание и настойчиво ратует за минимизацию применения стандартизированных тестов с целью нивелировать их негативное влияние на учеников и школьные системы. «В идеале мы стремимся к тому, чтобы ни один стандартизированный тест не использовался в качестве итоговой оценки для поступления в колледж, университет или аспирантуру. Результаты стандартизированного тестирования никоим образом не должны служить единственным препятствием для получения аттестата, повышения отметки, решения о прогрессе учащегося и тому подобного. Их можно рассматривать только в качестве дополнительного критерия».

Американская федерация учителей с этим полностью согласна. «Пришла пора восстановить баланс в наших школах так, чтобы центральным элементом образования было преподавание и обучение, а не тестирование, – сказал президент федерации Рэнди Вайнгартен в 2012 году[136]. – Подход к образованию, базирующийся на результатах тестов, по-прежнему вынуждает учителей жертвовать временем, столь необходимым, чтобы научить учащихся критически анализировать содержание, сосредоточиваясь вместо этого на подготовке к тестам». На общенациональном съезде Американской федерации учителей, состоявшемся в том же году, была принята резолюция, которая, в частности, гласила: «Мы верим в оценивание, которое способствует эффективному преподаванию и обучению и сочетается с учебной программой, а не ограничивает и не сужает ее; мы верим в оценку, которая ставится в результате совместных усилий, а не берется в заготовленном виде».

После того как более 150 школ, признанных лучшими в своих категориях, начали уделять намного меньше внимания результатам SAT и аналогичным тестам, в том числе ACT{13}[137], их примеру последовали и некоторые американские университеты. Даже Комиссия по вступительным экзаменам (создатель SAT) понимает, что ситуацию нужно менять, и уже объявила о масштабном пересмотре этого теста, запланированном на 2016 год.

Но если стандартизированные тесты, судя по всему, уже почти никого не устраивают, то почему учащиеся до сих пор сдают их, да еще в таком огромном количестве? Чтобы это понять, стоит ближе познакомиться с отраслью, которая специализируется на тестировании.

Высокие ставки – высокий доход

Отрасль тестирования и поддержки образовательного процесса сегодня находится на подъеме. В 2013 году ее совокупный доход только в США достиг 16,5 миллиарада долларов[138]. Для сравнения скажу, что кассовые сборы в кинематографе на внутреннем рынке в том же году составили чуть меньше 11 миллиардов долларов[139], а Национальная футбольная лига в настоящее время зарабатывает 9 миллиардов долларов в год[140].

На сегодняшний день в интересующей нас отрасли доминируют четыре крупных игрока: Pearson, CTB McGraw-Hill, Riverside Publishing и Education Testing Services. На момент написания этих строк Pearson заключила договор на выпуск материалов для тестирования с восемнадцатью штатами США; компания предлагает лучшие стандартизированные тесты в стране. CTB McGraw-Hill по контракту обеспечивает своими тестами Terranova и California Achievement Test (Калифорнийский тест достижений) несколько штатов. Riverside разрабатывает Iowa Tests of Basic Skills (Тесты для базовых навыков для штата Айова) и другие тесты, а Education Testing Services в числе прочего предлагает GRE (Graduate Record Examinations – подготовительные курсы к тестированию)[141].

За время пребывания на рынке каждая из этих компаний сталкивалась с определенными проблемами. В случае с McGraw-Hill это произошло в 2013 году, когда в результате проведения экзаменов Regents («Риджентс») нью-йоркские выпускники получили аттестаты с опозданием[142]. А языковые тесты для иммигрантов компании Education Testing Services были временно приостановлены в Великобритании по причине «систематического мошенничества»[143].

А тут еще знаменитый «ананасгейтский скандал» (по аналогии с уотергейтским). На протяжении ряда лет Pearson включала в тесты для некоторых штатов отрывок для чтения под названием «Ананас и заяц»; в нем рассказывалось об участии волшебного зайца и говорящего ананаса в гонке, которая трагически закончилась для бедного ананаса. После прочтения этой бессмысленной истории ученикам задавали вопросы с разными вариантами ответов, почти таких же бездарных и запутанных, как и сам отрывок. Родители, услышав от своих детей об этом тестовом задании, были настолько встревожены и озадачены, что даже создали в Facebook страничку под названием «мораль истории в том, что у ананасов нет

рукавов», имея в виду деталь одежды столь странного персонажа.

«Зачем вообще включать в стандартизированный экзамен штата, или даже в промежуточный тест, материал для чтения с такими бессмысленными вопросами? – недоумевала Леони Хаймсон, мама нью-йоркского школьника и писательница. – Особенно учитывая огромную значимость этих экзаменов, по результатам которых в Нью-Йорке принимается решение, кого из учеников оставлять на второй год и как будет выглядеть отчетность школы об успеваемости учащихся; а в скором будущем эти результаты станут одним из критериев новой системы аттестации учителей штата. Бессмысленная история с вопросами, на которые вообще не существует правильных ответов, способна выбить из колеи любого школьника, особенно в первый день чрезвычайно напряженного трехдневного экзамена по английскому языку и литературе (ELA – EnglishLanguageArts). Разве для этого нужны тесты?»[144]

С какой бы целью ни проводился этот и многие другие тесты, нет никаких сомнений в том, что с точки зрения отрасли их главная функция – приносить прибыль, причем весьма приличную. Тестирование в масштабах, свидетелями которых мы сегодня являемся, – еще один пример все большей коммерциализации образования.

Как начиналось увлечение тестированием

Должен заметить, сегодня повальную одержимость стандартизированным оцениванием отлично подогревает международная конкуренция, в которой многое определяют рейтинги PISA ОЭСР. В 2012 году Шанхай показал наилучшие результаты по чтению, математике и естественно-научным дисциплинам. Топ-пятерка по чтению и математике также включала исключительно азиатские страны, а вот пятерку победителей по естественным наукам замыкала Финляндия (четыре первых места опять же заняли азиаты). США, Великобритания и Франция оказались где-то в середине списка[145]. Именно эти не слишком впечатляющие показатели США в последних рейтингах послужили главным толчком к принятию федеральным правительством Единого комплекса государственных образовательных стандартов.

ОЭСР, без сомнения, действовала из лучших побуждений. Ее цель – обеспечить образовательную систему четким и объективным путеводителем по международным стандартам в области образования. С этим никто не стал бы спорить. Проблема не в намерениях, а в том, к чему они привели. Мы регулярно слышим, как политики и другие официальные лица – особенно на Западе – рассказывают о месте своих стран в мировых рейтингах по чтению, математике и естественно-научным дисциплинам, используя эти данные в качестве подтверждения потребности в ужесточении стандартов в школах, а также чтобы диктовать школьным системам, на чем и как делать акцент. А между тем некоторые системы школьного образования из топ-рейтинга PISA используют стандартизированное тестирование в значительно меньших масштабах, нежели американская. Скажем, сингапурские школьники в возрасте двенадцати лет сдают в начальной школе выпускные экзамены, которые, по общему признанию, чрезвычайно важны, поскольку определяют, в какую среднюю школу первого уровня пойдет ученик. Поступление в высшие учебные заведения зависит от того, как молодой человек сдаст экзамен на Кембриджское общее свидетельство об образовании O– или N-уровня[146]. А вот в Финляндии вообще проводится один-единственный стандартизированный тест – Государственные выпускные экзамены, которые сдаются по окончании общеобразовательной школы старшей ступени (в сущности, эквивалента средней школы в США)[147].

Среди топ-систем PISA единственным заметным исключением

является Шанхай; тамошние школьники сидят на жесткой диете стандартизированных тестов. Впрочем, как мы уже говорили, Шанхай подумывает об отказе от тестов PISA. Вьетнам также активно экспериментирует с формами оценивания и отчетности, не соответствующими жестким требованиям стандартизированных тестов в начальной школе, постепенно переходя на более интенсивное использование суждений и оценок педагога[148].

Создатели PISA и сами понимают, что тесты должны оценивать больше нюансов и деталей, особенно если мы хотим, чтобы образование действительно помогло учащимся в их дальнейшей жизни.

Андреас Шляйхер – руководитель директората по образованию и навыкам и специальный советник по политике в области образования генерального секретаря ОЭСР – сказал мне следующее: «Мировая экономика больше не платит за знания как таковые; все, что надо, теперь можно найти в Google. Мировая экономика нынче платит за умение грамотно их использовать. Оценить, способен ли человек научно мыслить или перевести ту или иную проблему реального мира в математический контекст, гораздо труднее, но именно эти вещи важны в современном мире. Сегодня мы наблюдаем стремительное падение спроса на обычные когнитивные навыки и все то, что легко протестировать и чему легко научить, а также на то, что можно оцифровать, автоматизировать или получить посредством аутсорсинга».

Андреас признает, что с помощью тестов множественного выбора можно оценить далеко не все и что одна из главных задач американского образования – загнать тестирование в нужные рамки. «Мы стараемся реже проводить тесты и формировать небольшие группы учащихся и, следовательно, инвестируем в качество оценивания. При разумном числе учеников мы можем себе позволить включить в тест более сложные задачи, а также инструменты, разработанные компьютером и с его помощью функционирующие.

Мы всегда должны соблюдать баланс между тем, что важно и что целесообразно оценивать. В 2000 году оценивалось чтение, математика и естественно-научные дисциплины. В 2003-м мы начали добавлять социальные и эмоциональные компоненты. В 2012-м ввели очень интересную оценку навыков в области творческого решения проблем. Нас часто спрашивают, почему мы не сделали этого сразу, но в то время у нас не было компьютерных оценочных систем, которые мы сейчас имеем.

Очень трудно оценивать творческие навыки, если вы даете

ученику задачу, уже сформулированную на бумаге, и просите написать ответ опять же на бумаге. Навыки творческого решения проблем непосредственно связаны с тем, как человек взаимодействует с проблемой и как меняется его подход к ней по мере того, как меняется сама проблема в процессе его взаимодействия с ней. И оценить это можно только с помощью смоделированной на компьютере среды».

Андреас твердо намерен и впредь работать в этом направлении, но признает, что по ходу дела возникает немалое количество «серых зон». «Задачи, требующие развернутого ответа, оценивать намного сложнее. Учащиеся должны будут решать на экзамене большее число таких задач, соответственно, потребуются оценщики-люди (а не компьютеры), причем несколько. Возникают вопросы и в связи с надежностью оценивания. Многим все это не очень нравится, потому что данный подход обходится гораздо дороже и его результаты весьма спорные, однако в итоге вы получаете куда более достоверную информацию. Количество способов, которыми люди решают задачи, требующие развернутого ответа, намного разнообразнее, нежели те, на которые достаточно дать однозначный ответ».

Как это часто бывает, трудности в этом случае связаны не со сбором данных, а с тем, как эти данные используются. В мае 2014 года большая группа ученых со всего мира опубликовала открытое письмо Андреасу Шляйхеру. В нем среди прочего содержалась просьба о том, чтобы PISA рассмотрела вопрос об альтернативе своему рейтингу, а также о возможности нарушения цикла тестирования, что дало бы школьным системам время проанализировать и впитать то, что они уже узнали.

«Результатов тестов PISA с огромным нетерпением ждут государственные органы, министры образования и редакции газет; их авторитетно цитируют в бесчисленных отчетах, – говорилось в письме. – Они стали чрезвычайно мощно влиять на образовательную практику многих стран мира. Из-за тестирования PISA некоторые страны радикально меняют свои системы образования в надежде на рост рейтинга. Отсутствие какого-либо прогресса в рейтингах PISA в ряде стран привело сегодня к заявлениям о кризисе и так называемом шоке PISA, за которыми последовали призывы к отставкам и масштабным реформам в соответствии с инструкциями PISA»[149].

Наибольшее же беспокойство авторов письма вызывал тот факт, что результаты PISA, как правило, ведут к увеличению масштабов стандартизированного тестирования в разных странах мира и краткосрочным мерам, нацеленным на улучшение

положения страны в рейтинге, а вовсе не на то, чтобы реально улучшить условия для учащихся.

И я, и многие другие критики итогового тестирования выступаем вовсе не против оценивания знаний учащихся, являющегося неотъемлемой составляющей образования, а против формы, которую оно сегодня приняло, и вреда, который приносит нашим детям. Так в чем же суть оценивания и для чего оно нужно?

Потребность в оценивании (и тестировании)

Оценивание представляет собой процесс принятия решений о прогрессе и достижениях учащихся. Как я утверждаю в своей книге «Образование против таланта», оценивание включает в себя два компонента: описание и оценку. Когда вы говорите, что кто-то может пробежать милю за четыре минуты или знает французский язык, это нейтральные описания способностей этого человека. Если же вы говорите, что кто-то лучший легкоатлет в округе или знает французский язык как родной, это уже оценка. Разница в том, что оценка сопоставляет достижения человека с показателями других людей и ранжирует их с использованием определенных критериев.

Оценивание играет сразу несколько ролей. Первая – *диагностическая*, помогающая учителю определить способности учащихся и уровень их развития. Вторая – *формирующая*, то есть сбор информации о работе и деятельности учеников и поддержка их прогресса. Третья – *итоговая*, то есть вывод об общей эффективности по окончании оцениваемой программы работы.

Одна из проблем оценочных систем с использованием букв и цифр состоит в том, что они, как правило, в основном сравнительные, а не описательные. Иногда учащимся ставится оценка, а они даже не знают, что она означает; и учителя порой выставляют оценку, не до конца понимая, почему. Вторая проблема заключается в том, что одна буква или цифра не способны передать всей сложности процесса, который они должны суммировать. А некоторые результаты адекватно представить таким способом вообще невозможно. Как однажды выразился знаменитый педагог Эллиот Эйснер: «Не все важное измеримо и не все измеримое важно».

Один из способов повысить значимость оценивания состоит в разделении компонентов описания и сравнения. Оценки учащимся можно выводить, исходя из их активности на уроке, подборки работ, письменных эссе и прочих заданий. Подборки работ, кстати, позволяют подробно описать проделанную учениками работу с примерами и комментариями учителя и других людей.

При групповом оценивании сверстников ученики вносят свой вклад в оценку работы друг друга и в критерии, по которым она оценивается. Такой подход особенно актуален при оценивании творческой работы.

Некоторые учителя используют в классе не один, а несколько методов оценивания. Всеобщая одержимость тестированием серьезно усложнила данную задачу, но эти педагоги продолжают упорно стоять на своем. В их подходе, несомненно, есть свои сложности, зато он обеспечивает огромные преимущества. Например, Джо Бауэр, учитель словесности и естественно-научных дисциплин из Альберты, Канада, после шести лет педагогической деятельности решил, что больше не может использовать отметки как главный механизм оценки прогресса своих учеников.

«Я понял, что отметки стали для нас чем-то вроде наркотика, что мы все зависимы от них… Первоначально они служили инструментами для учителей, а сегодня учителя стали инструментами отметок»[150].

Бауэр пришел к выводу, что зависимость от отметок существенно снижает его эффективность как учителя и оказывает негативное влияние на учащихся. Он отмечает, что, как правило, на вопрос о том, что ему дал урок, школьник отвечает нечто вроде: «Я получил пятерку». В итоге Джо по требованию администрации школы выставлял отметки в табелях успеваемости, но все текущие отметки в своем классе отменил и ставил их в табели только после оценки учениками своей работы и их мнения относительно того, какую отметку они заслужили. Надо сказать, предложения ребят обычно совпадали с оценкой Джо, хотя было немало случаев, когда они ставили себе отметку намного ниже, чем учитель. В результате Джо удалось существенно ослабить давление на детей, что позволило им сосредоточиться на содержании своих заданий и работе в классе, а не на рейтинге успеваемости.

«Пытаясь загнать в жесткие рамки столь запутанный и неорганизованный процесс, как истинное обучение, мы неизменно больше скрываем, нежели выявляем. В конечном счете выставление отметок дает неправильную оценку, потому что оценивание – это не электронная таблица, это разговор. Я очень активный учитель и оцениваю достижения своих учеников каждый день, но классный журнал я выбросил уже много лет назад за его полной ненадобностью. Если мы хотим найти правильный путь и поставить во главу угла именно обучение, а не отметки, нам нужно отделаться от маниакальной склонности сводить учебный процесс и его участников к числам или буквам».

Реальность вместо символа – хотя бы на миг

Учитывая бурные протесты против стандартизированного тестирования и проблемы, с ним связанные, встает логичный вопрос: а существуют ли другие, более эффективные модели для масштабного оценивания знаний учащихся? Как известно, иногда лучший способ заглянуть вперед – это оглянуться назад в поисках вдохновения.

«Многие не знают, что у нас есть масштабные оценочные модели, уже доказавшие свою эффективность в Калифорнии и других местах; модели, снабжающие нас данными, которые необходимы для принятия решений, но не в отрыве от богатого контекста фактической работы учащихся, – утверждает Пег Сиверсон. – Одним из моих величайших разочарований, связанных с законом NCLB, стало то, что он в значительной степени разрушил весьма успешную реализацию программы Learning Record».

Learning Record изначально была разработана в Лондоне, родившись на почве потребности в оценивании прогресса и достижений учащихся в тех случаях, когда не работает стандартная оценка.

В школах, расположенных в центре Лондона, где всегда учится много детей разных национальностей, в распоряжении учителей было мало ресурсов. Именно эти учителя заявили, что успехи их учеников нельзя оценивать с помощью стандартизированных тестов, ибо этим детям попутно приходится изучать неродной для них английский язык, и решили найти способ охватить и задокументировать реальный процесс обучения школьников. Работали они в сотрудничестве с Мирой Баррз, Хиллари Хестер и еще несколькими исследователями в области университетского образования, которые всерьез интересовались трудами Льва Выготского, ученого, разработавшего структуру для критериев обучения, используемую сегодня в Learning Record. В фокусе внимания этих ученых находились чтение и письмо; вместе с учителями они попытались определить, что нужно для того, чтобы понять, насколько успешно дети осваивают грамоту. В результате была создана весьма надежная оценочная система под названием Primary Language Record, инструмент из восьми страниц, позволяющий документировать наблюдения педагогов. Учителя опросили родителей детей на их родном языке в частности о том, чем любит заниматься их ребенок. Затем

опрашивали и самих учеников, чтобы получить общее о них представление. Педагоги были в восторге. И родители тоже, потому что учителя старались выяснить, что нравится их детям. Скажем, учитель узнавал, что ребенок любит природу и естественные науки, но не любит читать, и начинал вырабатывать креативные решения, например: «А что, если дать ему почитать научную фантастику?»

Иными словами, педагоги начали искать самые разные способы стимулировать повышение уровня грамотности учащихся на их родном языке. И вскоре убедились, что для этого можно использовать, по сути, эмпирическую модель – модель, которую вы применили бы, решив изучить изменения в любой адаптивной системе. Сначала вы делаете «моментальный снимок» этой системы, далее в течение какого-то времени наблюдаете, собирая образцы работ, а затем проводите анализ. «Именно поэтому рушится большинство систем, основанных на подборках работ, – из-за отсутствия анализа. Любой анализ должен быть научным и базироваться на определенных теоретических принципах. Вы хотите знать, можно ли пить ту или иную воду? Могут ли в ней жить лягушки или какие-либо другие живые существа? Выготский обеспечил нас структурой, позволяющей говорить об обучении, по сути, мультивалентным способом». Учителя смогли рассказывать родителями о том, чему учатся их дети: «Он стал чувствовать себя гораздо увереннее при чтении незнакомого текста», «Он развивает навык декодирования слов, которых прежде не встречал». А родители начали относиться к знаниям и опыту учителей с еще бо́льшим уважением.

«Эта модель наглядно продемонстрировала свою эффективность в Великобритании. Учителям она сразу пришлась по душе, поскольку позволяла творчески подходить к работе и изменила отношение к детям, которых они привыкли считать проблемными. В них пробудился интерес к таким ученикам. Что может помочь им учиться? Как их увлечь?»

Затем Мира Баррз, возглавлявшая в то время проект под названием California Literacy Project, пригласила команду создателей Primary Language Record в Калифорнию для совместной работы над моделью для системы К-12 и ее тестирования на базе разных школ. Именно на этом этапе к группе в качестве научного сотрудника присоединилась Пег Сиверсон; она помогала дорабатывать оценочные инструменты.

«Мы использовали не рейтинг успеваемости, а шкалы оценки развития, содержавшие в себе дескрипторы того, что мы обычно видим в учащихся на разных этапах обучения грамоте. Они базировались на многих тысячах часов наблюдений

за детьми в реальных обстоятельствах. Например, по самой первой шкале мы могли сказать, что если ребенок выводит каракули на листке бумаги, показывает его вам и что-то лепечет, это означает, что он готов к обучению грамоте, ибо начал видеть связь между языком и знаками на бумаге. Это очень сильно помогало педагогам, поскольку позволяло определить, на какой этап переходит ребенок, и снабдить его соответствующими ресурсами.

В этот момент мы поняли, что создали что-то действительно стоящее. Теперь нам надо было, чтобы нашу систему утвердили в качестве альтернативы стандартизированному тестированию, особенно в школах, расположенных в центральных районах крупных городов, где традиционно много иноязычных учеников». В результате активных переговоров с Министерством образования Калифорнии группа связалась с главным психометристом штата. По словам Пег, увидев демонстрационную версию Learning Record, он отреагировал следующим образом: «А, так речь идет о *реальной* оценке. Мы ведь сейчас проводим только символическую».

Штат Калифорния разрешил использовать новую оценочную систему в качестве альтернативы стандартизированному тестированию; на сегодняшний день это единственная альтернатива тестам. «Мы показали свою систему во всей Калифорнии, Нью-Йорке и Огайо, и везде учителя приходили от нее в восторг. Как и родители. Они не могли поверить, что учителя могут настолько внимательно относиться к их детям. Результаты нашей оценки находились в открытом доступе, так что родители могли, просмотрев их, узнать, какие таланты увидел учитель в их детях, а потом ознакомиться с проведенным педагогами анализом. Для детей подобное отношение к ним тоже было в новинку, ведь теперь учитель целенаправленно искал в их действиях то, что они умели делать. Наш успех был абсолютным и окончательным… но его полностью свел на нет закон NCLB».

FairTest назвала LearningRecord «мощным оценочным процессом… благодаря которому учащиеся принимают на себя ответственность за обучение… Кроме того, это инструмент, позволяющий активнее вовлекать родителей в работу школ»[151]. После того как NCLB обязал системы школьного образования придерживаться единого оценочного стандарта, программа Learning Record прекратила свое существование. На сегодняшний день Пег – профессор Техасского университета; там она разработала версию Learning Record для высшего образования, которая тоже пользуется огромным успехом.

«Мои аспиранты применяют ее по всей стране. В основном

в частных колледжах, поскольку система государственного образования представляет собой герметично запечатанную и чрезвычайно политизированную среду. Я консультирую преподавателей, которые хотят использовать в своей работе альтернативную оценочную систему».

Но Пег не забывает и о версии Learning Record для К-12. Она говорит: «Learning Record абсолютно открыта и доступна. Ее может загрузить с моего сайта любой желающий. Мне по электронной почте пишут даже учителя музыки из Перу».

Оценивание как обучение

Система Learning Record наглядно продемонстрировала, что можно оценивать успехи в учебе большого количества учащихся с применением общепринятых стандартов, не прибегая к стандартизированным тестам.

Сэм Чалтейн – редактор книги FacesofLearning: 50 Powerful Stories of Defining Moments in Education («Лица обучения: 50 мощных историй о моментах озарения в образовании») и автор книги Our School: SearchingforCommunityintheEraofChoice («Наша школа: в поиске сообщества в эпоху выбора») и ряда других – считает, что оценивание и стандартизация сами по себе проблемой не являются; проблема в том, что*о* именно мы хотим стандартизировать. США решили стандартизировать тестирование и отчетность педагогов, причем с весьма плачевными результатами. А вот Финляндия решила стандартизировать подход к подготовке учителей, а не тесты, и сегодня системе образования Финляндии завидует весь мир. «Для меня это служит четким доказательством того, что стандартизация вовсе не ругательное слово, – говорит Сэм. – Это мы сделали его таким».

Сегодня многим нравится думать, что оценочная модель XXI века – это оценивание обучения. Однако если оценивание – лишь способ, посредством которого мы можем определить объем полученных знаний, то конечной целью является оценка процесса обучения, при которой оно происходит в режиме реального времени и позволяет людям проанализировать свой образ мышления и определить, как они изменились за прошедший период. Такой подход сегодня используется в ряде школ. Например, в Нью-Хэмпшире есть замечательная школа, для которой важнее всего, чтобы ее выпускники имели семнадцать конкретных интеллектуальных и рабочих привычек, от сотрудничества и лидерства до любознательности и способности удивляться. В школе разработаны тщательно продуманные поведенческие модели, с помощью которых все эти привычки разбиваются на субнавыки.

«Например, если мы серьезно относимся к таким навыкам, как любознательность и способность удивляться, то должны задуматься над следующим вопросом: “Какие субпривычки к ним приводят?”». В этой школе призна*ют*, что путь к любознательности и умению удивляться лежит через открытость новым идеям, самообладание в форс-мажорных ситуациях и способность задавать правильные вопросы.

Для каждой из субпривычек составлены конкретные описания, то есть как именно человек выглядит на начальном уровне, промежуточном этапе и достигая экспертного уровня. За субпривычками наблюдают не только учителя; эти критерии постоянно используются самими учащимися и их родителями. Вот что я имею в виду, говоря об оценивании как обучении. Ребята из этой школы постоянно следят за тем, где они находятся на континууме обучения. Результат – я еще никогда не встречал школьников, способных так четко называть свои сильные и слабые стороны и описывать цели, которых они хотят достичь в жизни.

Сэм считает, что прежде чем приступать к любому оцениванию, школьному сообществу необходимо определиться с характеристиками своего идеального выпускника. Что он должен знать? Как должен использовать свои знания? Чем именно эти знания могут быть ему полезны? После того как ответы на эти вопросы будут найдены, школы могут решить, как все это оценивать с точки зрения достижений учащегося и эффективности школьного сообщества (учителя, администраторы и родители) в деле создания максимально комфортной для учеников среды.

«Вовсе не обязательно составлять единый набор навыков идеального выпускника для всех школ, ибо чрезвычайно важно оставить школьным сообществам возможность осмыслить эти вопросы и ответить на них самостоятельно, и уже потом принимать все стратегические решения и заниматься планированием на их основе. В противном случае вы получите школы, которые по умолчанию сосредоточатся исключительно на стандартах отчетности, установленных федеральным правительством».

Монти Нилл с этим полностью согласен. «Нам надо идти по пути подборок учебных работ, проектов и расширенных задач. Это не означает, что вы не можете использовать в качестве компонентов оценочного процесса вопросы с короткими ответами или тесты множественного выбора. Но мы хотим, чтобы дети умели думать, рассуждать, писать, говорить и демонстрировать, что они способны применять свои знания на практике всевозможными способами. И мы знаем, что все это позволяют осуществить тщательно продуманные проекты и задачи… Если школы и школьные округа хотят повысить уровень обучения и добиться хорошей отчетности, они не могут полагаться исключительно на стандартизированные тесты. Из-за присущей им ограниченности эти инструменты выдают недостаточно глубокую и отнюдь не всеобъемлющую информацию. Штаты,

школьные округа и школы просто обязаны найти способ повысить качество оценивания знаний учащихся и использовать сведения, собранные благодаря этим более богатым инструментам, для лучшего информирования общественности».

Моментальный снимок будущего

Ранее в этой главе мы познакомились с Джо Бауэром, который пошел на смелый шаг и полностью отказался от отметок в своем классе. Но есть школы, подошедшие к этому вопросу еще масштабнее. Суррей, Британская Колумбия, – один из нескольких школьных округов планеты, участвующих в экспериментальной программе, в рамках которой школам разрешено забыть о буквенных и числовых отметках, заменив их более всеобъемлющим оцениванием.

Используя онлайн-программу под названием Fresh Grade, учителя этих школ фотографируют работы учащихся, что позволяет непрерывно наблюдать за прогрессом каждого ребенка и делиться своими выводами с его родителями. Учителя вместе со школьниками устанавливают личные цели и индикаторы прогресса, посредством которых и оцениваются успехи детей.

«Это движение отчасти стало ответом на призывы работодателей к системам школьного образования делать больший акцент на таких навыках, как творчество и коммуникации, а не только на знании традиционных предметов, – говорит журналист Эрин Миллар[152]. – Отказ от отметок полностью согласуется с крепнущим среди работодателей убеждением, что традиционное оценивание – не лучший способ помочь учащимся развить навыки, позволяющие преуспеть в современном мире. Как показывают национальные и глобальные исследования, работодатели в основном жалуются не на то, что кандидатам на вакансии не хватает каких-то конкретных знаний или технических навыков, которые легко протестировать и представить в виде буквенной или числовой отметки. Им нужны сотрудники, умеющие критически оценивать ситуацию, анализировать, эффективно взаимодействовать друг с другом, решать проблемы и творчески мыслить».

Надо сказать, в Британской Колумбии, где вышеупомянутая программа уже работает какое-то время, результаты весьма и весьма обнадеживают. Хотя некоторым родителям довольно трудно ориентироваться в мире без отметок, большинству новая программа пришлась по душе, поскольку благодаря ей они могут практически ежедневно отслеживать прогресс своих чад. Одно из несомненных преимуществ такого подхода – возможность максимально раннего вмешательства в процесс; если у ребенка возникли проблемы, родители могут прийти на помощь гораздо

раньше, чем при традиционной оценочной системе, когда ситуация зачастую проясняется только в конце оценочного периода. Учителя тоже в восторге от этой программы, даже несмотря на то, что она предполагает существенное увеличение объема их работы.

«Учителя тратят массу времени на индивидуальное общение с учениками и совместными усилиями вырабатывают для них цели, – говорит Эрин. – Они обращаются к детям примерно так: “Ты должен приобрести навыки, которые помогут тебе самостоятельно оценивать свою работу. И навыки для оценки работы других людей”».

Любопытно, но, возможно, и неудивительно, что больше всего противников программы среди тех, для кого традиционная форма отметок отлично работала. «Я слышал от учителей, что активнее всего новой системе противятся учащиеся, получавшие при старой системе наивысшие баллы, потому что в этой новой парадигме пятерку или А без реального прогресса не получить. Для учеников, которые привыкли быть первыми в старой системе – потому что научились играть в эту игру и определять, чего именно от них хочет учитель, – правила полностью поменялись. А вот середнячки и двоечники отреагировали на систему замечательно, потому что им вдруг позволили самостоятельно устанавливать для себя цели и отслеживать свой прогресс».

Конечно, немало проблем и в новой программе. Университеты, например, до сих пор не могут определить, как сравнивать выписки об академической успеваемости студентов, основанные на новой оценочной системе, с теми, которые базировались на традиционных отметках. Но эта задача сегодня уже решается, особенно в небольших университетах, где разработаны шкалы для оценки подборок работ без числовых отметок. Их примеру стараются следовать и более крупные учебные заведения. «Я бы сказал, готовность налицо, – говорит Эрин, – но сначала нужно ответить на множество вопросов».

По крайней мере у нас уже есть правильно поставленные вопросы, но, как это обычно бывает, на них пока нет однозначных ответов. Такова жизнь, и это ее качество должно найти свое отображение в оценочной системе нашего образования.

Оценивание – неотъемлемая часть преподавания и обучения. При правильном подходе и формальное, и неформальное оценивание должно способствовать обучению и прогрессу учащихся как минимум тремя способами.

• **Мотивация:** эффективное оценивание побуждает учащихся к успеху. Оно обеспечивает конструктивную обратную связь,

помогающую им оценить свои достижения на данный момент и поощряющую усовершенствовать их там, где это возможно.

• **Достижения:** эффективное оценивание снабжает нас информацией о реальном прогрессе учащихся. Оно также позволяет сравнивать их достижения с успехами других учеников с помощью аналогичных критериев, благодаря чему ученик и другие люди могут вынести собственное суждение по поводу его прогресса и потенциала.

• **Стандарты:** эффективное оценивание устанавливает четкие и адекватные стандарты, что позволяет повысить амбиции и устремления учащихся, помогает им достичь намеченных целей и оказывает практическую поддержку, которая может потребоваться им на этом пути.

Оценивание ни в коем случае нельзя рассматривать как конец образовательного процесса. Хотя это его важнейшая составляющая, которая должна тесно и естественно переплетаться с ежедневными процессами преподавания, обучения и разработки учебной программы. Оценивание должно быть неотъемлемой, но вспомогательной частью школьной культуры. И достижение этого баланса – одна из главных задач школьного руководства.

Глава 8
Принципы для директоров школ

В ЦЕНТРЕ ЛЮБОГО ВЕЛИКОГО опыта обучения находятся две важнейшие фигуры: ученик и педагог. Но чтобы школа полностью выполняла свое предназначение, нужна и третья фигура – исполненный вдохновения лидер, который приносит в школу свое видение, знания, навыки и глубокое понимание того, в какой среде учащиеся могут и хотят учиться. Мне известно о многих действительно передовых школах, практикующих большинство, а иногда и все принципы, которые мы обсуждали в предыдущих главах. И у всех них одна общая особенность – мудрый и влюбленный в свое дело директор. Именно благодаря такому типу лидерства живет и процветает Бостонская академия искусств.

Осознав потребность в местной средней школе, специализирующейся на искусствах, шесть колледжей из Бостона, занимающихся подготовкой специалистов в области искусств (Музыкальный колледж в Беркли, Бостонский архитектурный колледж, Бостонская консерватория, Эмерсонский колледж, Массачусетский колледж искусств и дизайна и Школа при Музее изобразительных искусств), создали в 1998 году Бостонскую академию искусств. Поскольку это экспериментальный проект в рамках системы бостонских государственных школ, академия входит в сферу компетенции местного школьного округа, но имеет автономию в некоторых областях, таких как распределение бюджета, рабочий график и подбор персонала.

Будучи государственной школой, расположенной в центре крупного города, Бостонская академия искусств сталкивается с серьезными проблемами, стоящими перед каждым учебным заведением с солидной долей учеников из малообеспеченных семей. В этой школе целых 65 процентов учащихся получают обеды бесплатно или по сниженным ценам; это очень большой процент. Кроме того, треть ребят приходят в академию с навыками чтения хуже требуемого уровня, причем существенно хуже. А между тем 94 процента ее выпускников поступают в колледжи – показатель, значительно превышающий норму по стране. Любопытно, что большинство выпускников Бостонской академии искусств идут не в колледжи искусств. В основном это объясняется тем, что школа открывает перед ними гораздо более широкие перспективы. «Наши выпускники чаще всего выбирают дизайн и инжиниринг, – говорит директор школы Энн Кларк. –

То есть те области деятельности, в которых они никогда бы не смогли разобраться, если бы их не учили с применением междисциплинарного подхода, позволяющего им выявить свои таланты и сильные стороны.

Мы работаем на иных принципах успеха и сути образования. Они не определяются исключительно посредством стандартизированного оценивания, а учитывают и многое другое, чему учат в первую очередь творческие дисциплины, в частности настойчивости, сотрудничеству, творчеству, праву на собственное мнение. Мы обнаружили, что большинство наших учеников, до прихода в Бостонскую академию искусств явно не хватавших звезд с неба в плане учебы, находят способ влиться в учебный процесс через искусство, потому что наша школа не становится для них очередным местом, которое они ненавидят и где им некомфортно».

При этом, как уже говорилось, Бостонская академия искусств – это государственная школа, и, как и все другие государственные школы в Массачусетсе, она обязана проводить стандартизированные тесты. Для педагогов и администрации это означает, что они должны заниматься подготовкой школьников к экзаменам.

«Мы бы оказывали нашим детям медвежью услугу, если бы не готовили их к тестам, – утверждает Энн. – Мы *всегда* их к ним готовим. Как только дети сдают тесты, которые проводятся в соответствии с требованиями штата, нам приходится переключаться на подготовку к экзаменам на аттестат зрелости, то есть к тесту совсем иного типа».

Но школа компенсирует подобную деятельность средой, вдохновляющей ребят даже в ожидании тестирования, от которого во многом зависит их будущее. «Наши учащиеся обычно находятся в школе с восьми утра до четырех дня. В периоды творческих отчетов они могут оставаться и намного дольше. Половину учебного дня дети занимаются искусствами, а вторую половину изучают академические дисциплины. Они проходят полную академическую программу, хотя мы, насколько это возможно, стараемся их больше учить через искусство и с помощью междисциплинарного подхода. Все наши дети изучают математику, гуманитарные и естественные науки и иностранные языки. Но кроме этого, каждый ребенок специализируется на каком-то виде искусства: музыке (инструмент или вокал), танце, театральном или изобразительном искусстве. Чаще всего дети выбирают какое-то одно искусство, но в нашем учебном расписании выделено специальное время, когда ученики-новички могут исследовать

разные виды искусств и, возможно, предпочесть что-то другое».

Каждый ученик в школе – самостоятельная личность, но их всех объединяет общая страсть к искусству. И это существенно влияет на подход школы буквально ко всем компонентам образовательного процесса. Энн Кларк, прежде чем занять пост директора, работала в академии учителем и не раз лично убеждалась, как много значит такая любовь.

«Наши дети счастливы, и это чрезвычайно важно для нас. Многие преподаватели академических дисциплин имеют образование в области искусств и преподают как разные виды искусств, так и академические предметы. Когда я была учителем, в круг моих обязанностей входило также обучение чтению ребят, которые были практически безграмотны. Иногда это были семнадцатилетние ученики, читавшие хуже третьеклашек. И я видела, что если они два-три часа занимаются делом, которое позволяло им проявить свои таланты и способности, мне гораздо проще работать с ними над тем, в чем они очевидно отставали. Один из родителей недавно сказал мне: “Знаете, это единственная школа, которая начала с того, что моя дочь умеет, а не с того, что у нее не получается”. Наша школа выявляет и демонстрирует таланты и сильные стороны учеников. И это в корне меняет все».

Модель Бостонской академии искусств еще раз подтверждает то, что я не раз наблюдал в разных школах мира: если учебная программа строится вокруг интересов учащихся, они достигают значительно бо́льших успехов абсолютно во всех областях. Но тут есть и еще кое-что. Поскольку программа академии основана на искусстве, а люди искусства, как правило, привыкли к критике и умеют быстро и адекватно на нее реагировать, выпускники школы вступают во взрослую жизнь гораздо лучше подготовленными.

«Творчество и умение междисциплинарно мыслить – вот ключевые требования мира, в котором мы сегодня живем. Думаю, именно поэтому наши выпускники достигают столь серьезного успеха. Об этом нам говорили и в колледжах. Наши дети готовы рисковать, у них богатое воображение, они умеют много работать и сотрудничать с другими людьми. Они правильно реагируют на критику, которая действительно представляет собой важнейший компонент образовательного процесса, основанного на искусстве. Формальная оценка, анализ и обратная связь исходно присущи любому виду искусства. Меня, например, очень беспокоит тот факт, что мои собственные дети растут в мире, действующем по принципу: “Верно ли это? Ладно, подожду теста, тогда и узнаю”. А наших учеников поощряют

давать на вопросы свои ответы, отстаивать их перед критиками и при необходимости менять свое мнение – но не для того, чтобы соответствовать тем или иным стандартам. Именно такой тип мышления нам сегодня нужен. Если подход к образованию базируется на изучении конкретного способа действий, проставлении нужных галочек в тестах и ожидании хорошей отметки, такого результата не добиться.

В наш школьный совет входит один весьма высокопоставленный чиновник. Он объясняет свой приход к нам тем, что обычно, принимая на работу людей, всегда ищет скрипачей. Он отдает предпочтение кандидатам с образованием в области искусства, потому что знает: такой человек умеет творчески мыслить и обладает богатым воображением, что он прошел специальную подготовку и способен оценить проблему свежим взглядом. Все это дает образование, основанное на искусстве».

Надо сказать, желающих учиться в Бостонской академии искусств значительно больше, чем она может принять. Школа получает более 500 заявлений о поступлении, а принимает ежегодно всего около 120 новых учащихся. Каждое заявление рассматривается предельно тщательно, но есть один фактор, который при отборе полностью игнорируется.

«Наше важное отличие от аналогичных школ страны состоит в том, что мы не обращаем никакого внимания на академическую успеваемость поступающих к нам детей, – говорит Энн. – Мы не смотрим на предыдущие отметки, результаты тестов или что-либо еще. Мы считаем, что образование на основе искусства должно быть доступно всем. Никто ведь не скажет ребенку: “Ты не будешь изучать историю, пока у тебя плохие оценки по математике”. Так почему мы должны запрещать ему изучать искусство, раз он не успевает по математике? А ведь, по сути, именно это и происходит в других школах страны. Они учитывают при приеме данные о предыдущей академической успеваемости детей. Некоторые школы утверждают, что не делают этого, и тут же заявляют поступающим, что им надо иметь за плечами пройденный курс “Алгебра 1”, и это становится для детей функциональным барьером.

Мы отбираем учеников посредством кастинга. Однако, если бы мы принимали только детей, которые знают, что и как надо делать на формальном кастинге, наша школа не стала бы зеркальным отражением населения Бостона, что, собственно, и является нашей миссией. Мы ищем открытых и заинтересованных ребят, но не обязательно обладающих формальными навыками. Мне нравится говорить, что мы ищем

детей, которые не могут не танцевать. У большинства наших учеников нет соответствующей подготовки, потому что в государственных бостонских школах на творческие дисциплины обычно не хватает ресурсов. У нас много музыкантов, которые не знают нот; художников, которые раньше практически не посещали уроки рисования, потому что плохо успевали по академическим предметам; танцоров, которые танцевали на общественных мероприятиях, но не имеют никакой балетной подготовки. Мы ищем детей, которым изучение творческих дисциплин принесет реальную пользу, но которые не обязательно имели подобный опыт ранее».

То, о чем говорит Энн, – суть роли директора школы. Он должен признавать индивидуальность каждого учащегося, искать потенциал везде и во всем и стремиться к тому, чтобы его школа двигалась вперед в условиях постоянных изменений.

Роли директоров школ

Переоценить влияние лидерства на жизнеспособность и успех местных сообществ практически невозможно. Смена президента, назначение нового директора школы, руководителя компании или отдела может в корне изменить ожидания всех, кого они за собой ведут.

Между лидерством и управлением следует проводить четкую границу. Лидерство связано с видением, а управление – с его практической реализацией. Оба чрезвычайно важны. Великие лидеры могут быть великими управленцами, и наоборот. Разница заключается лишь в роли, которую они в данный момент на себя берут. Высокая эффективность исполнения всегда обусловлена мотивацией и мощными устремлениями, и великие лидеры знают, как породить их в человеческой душе. Они способны вселить надежду в пессимиста, вдохнуть радость в несчастного, указать путь заблудшему.

Конечно, одного видения недостаточно. Чтобы хорошо выполнять свою работу, люди нуждаются в поддержке, ресурсах и навыках. И задача менеджмента – обеспечить их. Но и одних ресурсов тоже недостаточно. Давайте ради еще одного примера отвлечемся на время от школ.

Недавно я выступал на одном корпоративном съезде вместе с сэром Алексом Фергюсоном, одним из самых успешных и знаменитых тренеров по футболу за всю историю этой игры. За двадцать шесть с половиной лет, в течение которых он управлял «Манчестер юнайтед», команда, которая до его прихода играла не слишком успешно, победила в тринадцати чемпионатах Премьер-лиги и пяти кубках Футбольной ассоциации, а самого Фергюсона целых четыре раза называли «Менеджером года» и «Менеджером десятилетия» в 1990-х. Этот великий человек воспитал нескольких самых знаменитых футболистов всех времен и народов, в том числе Дэвида Бекхэма, Криштиану Роналду и Уэйна Руни, и ушел из спорта на пике славы, выиграв в своем последнем сезоне чемпионат Премьер-лиги[153].

Как известно, «Манчестер юнайтед» – самая дорогая спортивная франшиза в мире (по сведениям Forbes, она стоит 2,33 миллиарда долларов, что на 26 процентов больше, чем New York Yankees)[154]. Возможно, кто-то объяснял небывалый успех клуба его богатством и ресурсами, а вовсе не способностью Алекса Фергюсона максимально реализовывать потенциал каждого игрока, но лишь до тех пор, пока тренер не ушел в отставку. При том же составе команды и таком же доступе

к ресурсам, какие были при Фергюсоне, новый менеджер Дэвид Мойес не только не выиграл чемпионат Премьер-лиги (как Фергюсон годом ранее), а и впервые за два десятилетия не смог пробиться в Лигу чемпионов. В результате в апреле 2014 года, то есть менее чем через год после подписания шестилетнего контракта, Мойеса уволили[155].

Как эта история касается лидерства в школах? Практически напрямую. В Премьер-лиге играет множество очень талантливых парней. В Великобритании, да и не только, многие считают, что в Премьер-лиге самая высокая концентрация талантов среди всех футбольных лиг мира. Успешные команды вроде «Манчестер юнайтед» отличает от остальных подход к обучению игроков и мотивация, которую обеспечивают их лидеры, умеющие извлечь и развить в своих игроках лучшие качества. Иначе как еще объяснить столь резкое снижение эффективности команды всего за год после ухода Фергюсона и прихода в клуб Мойеса, учитывая то, что большинство условий остались прежними?

Какого-то единого стиля лидерства не существует, потому что нет какого-то одного типа личности, делающего лидера лидером. Одни лидеры стремятся к сотрудничеству с другими людьми, другие предпочитают командный стиль. Некоторые, прежде чем действовать, стараются достигать консенсуса, а некоторые предпочитают поступать по своему усмотрению. Но всех объединяет способность вдохновлять тех, кого они ведут за собой; внушать им уверенность в том, что они все делают правильно и это приведет к намеченной цели. Разные ситуации требуют разных стилей лидерства. В пылу битвы военный лидер может не иметь ни времени, ни желания с кем-либо консультироваться. Но в любой области деятельности наиболее почитаемы лидеры, которые искренне заботятся о тех, кто в них верит, и чье сострадание проявляется не только в их словах, но и в делах[156].

Великие директора школ знают, что их работа заключается вовсе не в обеспечении отличных результатов тестирования, а в том, чтобы сформировать из учащихся, родителей, учителей и школьного персонала сообщество, объединенное общим набором целей. Они также знают, что укоренившиеся традиции и условности школьного образования вторичны по отношению к этим целям, но оспаривание условностей – весьма непростой процесс, и они скорее добьются на этом пути успеха, если все участники данного процесса будут убеждены в необходимости изменений настолько, чтобы хотя бы попробовать их внедрить. Небезызвестный нам Ричард Джервер продемонстрировал это на примере школы Грейндж, о чем мы говорили в главе 2.

Ричард знал, что внедрять что-то новое нужно медленно

и постепенно, чтобы не лишиться поддержки тех, кто не приемлет радикальных перемен. «Сначала мы подготовили проект Грейнджтона, города в школе, и представили его как деятельность, не входящую в стандартное школьное расписание и учебный план, которой дети будут заниматься после уроков, – говорит Джервер. – Мы сочли такой подход более деликатным, к тому же это давало нам время для дальнейшего развития проекта. Если бы я в один прекрасный день просто явился и продемонстрировал родителям эту новаторскую структуру, думаю, за этим последовало бы открытое восстание. Да и учителя, скорее всего, не приняли бы мою идею в одночасье. Но самое главное, что и ученики, похоже, были к этому не готовы, особенно старшеклассники. Поэтому я хотел, чтобы все погрузились в проект постепенно, не чувствуя для себя никакой угрозы и не усматривая в нем чего-то совершенно нового и чуждого.

Нам требовалось избежать ощущения предопределенности радикальных преобразований и навязывания их школьному сообществу. Чтобы безболезненно продвинуть новую идею, нужно подготовить сообщество к переменам и создать в нем соответствующий контекст. Изначальное позиционирование Грейнджтона как внеклассной программы позволило всем попробовать свои силы и понаблюдать за происходящим, и только потом, почувствовав себя достаточно уверенно, погрузиться в проект полностью».

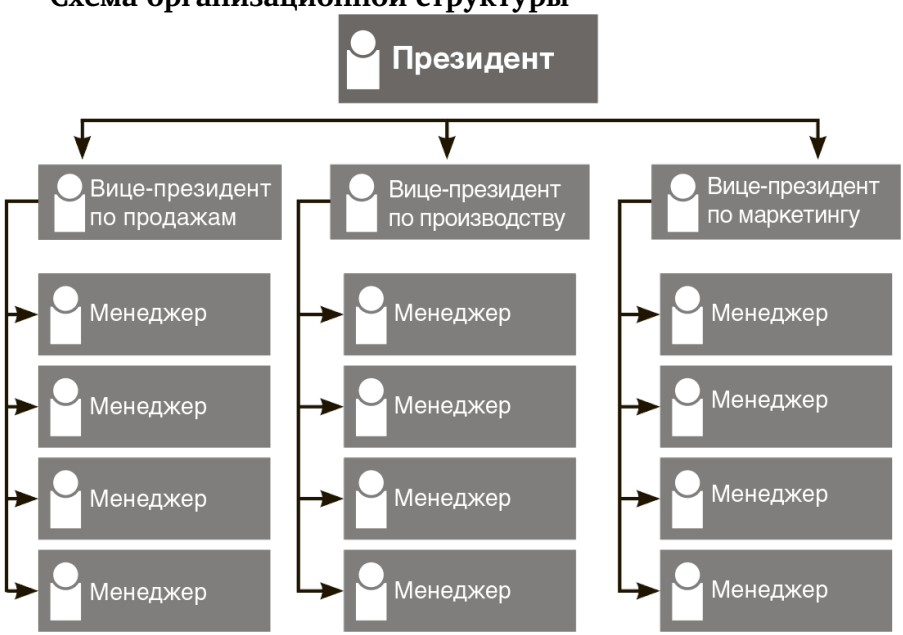
Решение Ричарда внедрять идею Грейнджтона постепенно обеспечило ее последующее резкое развитие. Запуская проект как внешкольную программу, Ричард рассматривал его как начало пятилетней эволюции своей школы, которая со временем привлечет на сторону проекта все больше родителей, учащихся и учителей. Свежесть данного подхода сделала всех участников процесса намного восприимчивее. «Большинство систем школьного образования привыкли к программам, навязываемым им либо собственным руководством, либо государством. Наш проект так быстро обрел популярность потому, что люди наслаждались свободой и тем фактом, что на этот раз им никто ничего не навязывает. В результате программа Грейнджтона была запущена в полном объеме и окончательно внедрена буквально в течение полугода».

Изменение культуры

Я уже упоминал о сложных адаптивных системах. Примерами таких систем могут служить как системы образования, так и отдельные школы. Школам вполне по силам адаптироваться к изменениям. А задача их директоров – помочь им это делать осознанно.

Как известно, теория управления в числе прочего сосредоточена на вопросах повышения эффективности организаций; этим же, по сути, занято и движение за образовательные стандарты. Предполагается, что организации очень похожи на механизмы, и их эффективность можно повысить, ужесточив процедуры, сократив количество отходов и сфокусировавшись на выходе. Глядя на типичные административные диаграммы многих организаций, сразу понимаешь, что они очень сильно напоминают технические чертежи или электрические схемы. Вот пример:

Схема организационной структуры



Подобные иллюстрации и зачастую сопровождающая их риторика, базирующаяся на экономической эффективности, только укрепляют теорию, что организации похожи на механизмы. Проблема в том, что на самом деле это не так. Данная аналогия вполне приемлема для некоторых отраслей

производства, но для большинства других видов организаций, в том числе школ, совершенно не подходит. Фокус на рентабельности и сокращении расходов – сам по себе неплохая цель, но общественные организации больше смахивают на живые организмы, причем каждый со своей уникальной культурой.

С социальной точки зрения культура означает образ жизни сообщества: его ценности, формы поведения и коды сосуществования. С точки зрения органики она предполагает рост и развитие. В своем наилучшем проявлении школы представляют собой сообщества людей, объединивших усилия ради общего дела – обучения и развития. И то, насколько они в этом преуспевают, всецело зависит от культуры школы.

Рассуждая о культуре организаций в книге «Образование против таланта», я провожу четкую грань между *привычками* и *средой обитания*. Трансформация школы предполагает тщательный анализ обоих компонентов, равно как и их влияния друг на друга.

Привычки

Чтобы выполнять свое предназначение, все организации и институты вырабатывают собственные процедуры. Это понятно. Любому сообществу необходимо согласовать способы, которыми в нем будут вестись дела. Проблема в том, что со временем эти процедуры могут стать абсолютно негибкими, и сообщество в результате утратит связь с целями, которым данные процедуры призваны служить. Институт сам превратится в процедуры. Как однажды сказал Уинстон Черчилль, «сначала мы формируем свои здания, а потом они формируют нас»[157].

Многие давно всем привычные школьные традиции и ритуалы не закреплены законодательно. Большинство школ имеют ту или иную структуру просто потому, что так было всегда, а не потому, что так должно быть. Многие из приведенных выше примеров новаторских школ включали в себя рассказ об отказе от старых привычек, мешающих обучению. В своем важном исследовании «Создание новаторов» известный эксперт в сфере образования Тони Вагнер пишет о том, что именно традиционная культура школы и настрой и ожидания, формируемые ею у учителей и учеников, становятся решающим фактором для выработки – либо, напротив, блокирования – оригинального новаторского мышления, привычек и ментальности[158]. Одним из лучших за последнее время отчетов о преобразующем влиянии школьной культуры я считаю книгу Comprehensive Achievements: All Our Geese Are Swans («Всеобъемлющие достижения: каждый кулик свое болото хвалит»). В ней изложена история двадцатилетней трансформации Хэмпстедской единой средней весьма успешной государственной школы из Северного Лондона. В книге задокументирована эволюция культуры этой школы под вдохновляющим руководством Тамсин Имисон и рассказывается о том, как Тамсин объединила группу успешных педагогов, чтобы предложить «всеобъемлющий, целостный и творческий подход к образованию, благодаря которому дети полюбят учебу и будут развиваться как многогранные личности, а не только успешно сдавать экзамены»[159]. В книгу вошли высказывания учеников, учителей, школьной администрации и родителей о том, что эта «эффективно управляемая школа с тщательно подобранным штатом сотрудников твердо придерживается своих профессиональных и моральных убеждений, и при этом ее действия находят отклик и у учеников, и у родителей, и в более широком школьном сообществе».

Как во многих школах, о которых мы говорили в этой книге, к этим преобразованиям привело желание переосмыслить укоренившиеся привычки школьной культуры и выработать новые принципы совместного бытия с учетом потребностей и интересов конкретного школьного сообщества.

Среда обитания

Физическая школьная среда существенно влияет не только на то, как себя в ней чувствуют люди, но и на фактическую эффективность работы учебного заведения. Определенные чувства возникают у каждого человека, как только он переступает порог той или иной школы. Независимо от времени постройки некоторые школы кажутся безликими и казенными. Другие же, напротив, живые и человечные: на стенах развешены работы учащихся и учителей, повсюду какие-то выставки, инсталляции, перформансы, со всех сторон слышен шум активной деятельности. Физическая среда школы носит отнюдь не косметический характер. Она сильно влияет на настроение, мотивацию и жизнеспособность всего школьного сообщества. В своей замечательной книге The Third Teacher («Третий учитель») владелец преуспевающего дизайнерского агентства Брюс Мау и группа международных архитекторов и дизайнеров тщательно анализируют тесную и прочную связь между тем, как учащиеся учатся, и помещениями, в которых они это делают[160]. Авторы убедительно доказывают, что физическая среда школы воплощает в себе ее философию, и предлагают ряд практических дизайнерских идей и стратегий для преобразования школьного пространства.

Понятно, что различные виды деятельности требуют разных видов помещений и сред. То, какое пространство выделяется для той или иной деятельности, часто ясно указывает на то, насколько большое значение ей придается. Равно как и общая конфигурация зданий школы. Когда школьные объекты строго отделены друг от друга, это, как правило, свидетельствует о четком разделении предметов, входящих в учебную программу. Если во всех классах стоят ровные ряды отдельных парт, это посылает ученикам и учителям весьма недвусмысленный сигнал о том, какого рода процесс обучения имеет место в этой среде. А вот физическое пространство Хай-Тек-Хай целенаправленно распределено так, чтобы способствовать тесному взаимодействию между разными дисциплинами, что, как мы уже знаем, является центральным компонентом уникальной философии этой школы. И превращение школы Грейндж в городок в числе прочего вылилось в соответствующую реорганизацию ее физического пространства. Есть и другие модели трансформации школьной среды, воплощающие в себе отличные от традиционных и более новаторские концепции учебных программ и подходы к обучению.

Возделывание почвы

Однажды на протяжении нескольких лет мне довелось работать над всеобъемлющей стратегией творчества и инноваций для штата Оклахома. На стадии подготовки у меня состоялся ряд встреч с губернатором штата и членами его администрации. Очень хорошо помню одного из них, который все время твердил о том, как важно для будущего Оклахомы развивать культуру новаторства. «Только вот не знаю, – сетовал этот человек, – откуда нам брать все эти великие идеи». Я сказал ему, что идеи поступают из самых разных уголков страны. Люди их генерируют постоянно и очень хотели бы воплотить в жизнь, но им нужно чье-либо разрешение, чтобы опробовать их и посмотреть, насколько они работоспособны. Если люди изначально боятся провала, унижения или неодобрения, они обычно предпочитают ничего не предпринимать. Если же их активно поощряют испытать свои силы, они, как правило, это делают, и нередко с отличными результатами.

Любая культура неразрывно связана с разрешением. Она определяет, что приемлемо, а что нет, и кто устанавливает эти правила. Иногда разрешения меняются очень медленно, и мы можем оценить их истинные масштабы только с высоты прошедшего времени. Например, когда мне было двадцать и я жил в Великобритании, практически все курили сигареты. Я тоже курил, как, впрочем, и все, кого я знал. Рестораны, пабы и другие общественные места были постоянно окутаны серыми клубами табачного дыма, который пропитывал все вокруг и создавал то, что нам тогда казалось единственно подходящей атмосферой для хорошей тусовки. Если бы мне тогда сказали, что через какой-то десяток лет в ресторанах и барах запретят курить, я бы только посмеялся. Но курение в общественных местах в Великобритании действительно запретили, и этот запрет действует по сей день.

Далее, на момент написания этих строк в США штат за штатом принимают законы, легализирующие однополые браки. А ведь в самый разгар либеральных 1960-х никто не мог себе этого даже представить. Сегодня же это вполне приемлемо, как и должно быть. Иными словами, границы разрешений постепенно перерисовываются, и эти изменения, как правило, становятся результатом огромного множества сложных и взаимодействующих факторов. Школы тоже меняются – по причинам, о которых мы с вами уже неоднократно говорили. То, как быстро это происходит, в значительной мере зависит

от в*и*дения управляющих ими людей, особенно директоров, и, в частности, от того, как они формируют ожидания окружающих и где проводят границы дозволенного.

Одно из неизгладимых впечатлений на меня произвел человек, много лет проработавший директором ряда государственных школ в Оклахоме. Это Джин Хендриксон, чья работа в системе школьного образования и позже на других постах в этой сфере наглядно демонстрирует, какую огромную роль могут сыграть видение и лидерство поистине великого руководителя в изменении культуры школы и повышении успеваемости ее учеников.

Джин на протяжении пятнадцати лет возглавляла три разные начальные школы, одна из которых в социально-экономическом плане относилась к самым престижным учебным заведениям Оклахома-Сити. «Она находилась по соседству с загородным клубом и обладала всеми преимуществами, какие только могут быть у государственной школы, – рассказывала Джин. – Чем ее не мог обеспечить школьный округ, обеспечивали состоятельные родители учеников и местное сообщество. Однако и в этой школе были дети, которые нуждались в повышенном внимании, и вещи, которые следовало изменить и улучшить. Например, нам нужно было добиться, чтобы к каждому ребенку относились как к личности.

Я проработала там шесть лет, и мы провели за это время кое-какую системную реорганизацию в плане общения учителей с учащимися, а также ввели ряд творческих дисциплин, что позволило сделать большой шаг в нужном направлении. А потом меня попросили возглавить другую школу, в которой училось уже четвертое поколение учеников из малоимущих семей и где был высокий процент латиноамериканских детей. Кроме того, перед этим школа пережила поистине ужасный год, поскольку прежний директор, мой предшественник, считал своим долгом перевернуть все с ног на голову, а учителя, соответственно, считали своим долгом хоть как-то защитить себя и детей. Меня спросили, смогу ли я внедрить в этой школе что-нибудь из того, что нам удалось в предыдущей. И мне потребовалось всего пять минут, чтобы ответить на этот вопрос положительно.

На момент моего прихода в школе сформировалось два отдельных сообщества. Во-первых, очень бедная иммигрантская латиноамериканская община, и во-вторых, очень сплоченная белая община четвертого поколения местных старожилов. Впервые переступив порог школы, я увидела там огромное количество жутких граффити. Это была совершенно

разрушительная, враждебная среда. Меня страшно разозлило, что в моем городе есть дети, которые вынуждены ходить в подобное учебное заведение».

Оказавшись в этой школе, Джин поставила вопрос ребром. «Я спросила у коллег: “Считаете ли вы, что ребята, которые тут учатся, имеют такое же право на образование, как ваши собственные дети?” Так считали все. И мы приступили к реализации некоторых планов. Я понимала, что это нужно сделать в любой школе, в любом месте, куда ходят дети и где они проводят время. Речь шла о создании школы, в которую вы с легкой душой отправили бы своего ребенка. Для этого нам просто необходимо было прибегнуть к помощи искусства. Нам предстояло сформировать принципиально новое сообщество и построить комфортную и красивую среду, в которой люди чувствовали бы, что к ним относятся с уважением. По сути, нам требовалось все и сразу. И первое, что я сделала, чтобы помочь школе выйти из депрессивного состояния, – увеличила время на занятия изобразительным искусством и музыкой в два раза. На это я потратила все деньги, выделенные федеральной программой финансирования малообеспеченных школ Title I.

Затем Оклахома решила прошерстить страну в поисках лучшей модели школьного образования. Поиск велся по нескольким критериям: во-первых, штату требовалась модель для школы в целом, а не для одного класса или предметной области; во-вторых, модель должна была содержать компонент искусства; в-третьих, штат хотел видеть исследования, подтверждающие практическую эффективность модели. И такая модель нашлась; ей стала программа A+, разработанная в Северной Каролине. Меня включили в команду, которая отправилась в этот штат изучать приглянувшуюся нам модель.

Программа A+ стартовала в Северной Каролине, когда тему школьной отчетности стали обсуждать по всей стране. Она начиналась как проект Института искусств Кинана, сотрудники которого в один прекрасный момент задались вопросом: “Что произойдет в наших школах, если мы будем принимать искусство всерьез? А если детей будут учить искусству, окажет ли это какое-либо позитивное влияние на систему образования? И если да, то какое именно?” В результате была разработана экспериментальная программа с участием двадцати пяти школ из разных уголков штата, за ходом реализации которой на протяжении почти четырех лет наблюдали специалисты, анализируя, как школы отвечают на поставленные выше вопросы. В итоге было выявлено, что школа, заявляя, что она является частью сети A+, принимает

на себя восемь конкретных обязательств.

Она обязуется ежедневно знакомить с миром искусства каждого ученика; использовать взаимосвязанную, всеобъемлющую и тщательно спланированную учебную программу; заниматься практическим обучением детей, не ограничиваясь теорией; помнить о важности многогранного обучения, разносторонней оценки и целенаправленного сотрудничества – не только между учителями, но и между семьей и школой, детьми и педагогами. Кроме того, школа должна быть решительно настроена на изменение инфраструктуры и создание позитивного климата, в котором учащиеся будут счастливы, учителя – с радостью ходить на работу, а родители и местное сообщество почувствуют себя неотъемлемой частью учебного процесса».

В 2001 году Джин включили в состав одной из школьных команд, проходившей летний специализированный тренинг. В течение дня она работала в школе, а по вечерам присоединялась к планировщикам и методистам, чтобы обсудить, как прошел день. И Джин поняла, что именно такого типа модель она искала на протяжении всей своей профессиональной карьеры. А в 2003 году ей предложили занять пост исполнительного директора программы A+ Schools.

Опыт и исследования в рамках A+ Schools четко показали, что эффективность и успехи работы школы в первую очередь определяются вовсе не ее типом и местоположением, а зависят от трех основных факторов, способных в корне трансформировать любую школьную среду: от стиля лидерства директора школы, готовности учителей участвовать в переменах и качества профессионального развития педагогов.

Школы-участницы программы A+ Schools могут похвастаться высокими результатами тестирования знаний учащихся. Так что с этим тут все в порядке. К тому же в них намного меньше проблем с дисциплиной и количеством обращений в органы по работе с несовершеннолетними правонарушителями. А еще в них используется так называемый фактор радости, базирующийся на показателях заинтересованности и активности учеников. Кроме того, исследование мнений педагогов выявило их более высокий уровень удовлетворенности и более мощный профессиональный потенциал – то есть ощущение, что ты как специалист наделен более широкими полномочиями.

«Я думаю, что главный извлеченный нами урок, – говорит Джин, – заключается в том, что нужно прежде всего четко понять, чего вы хотите для своих детей: дать им нечто большее, чем высокие баллы по стандартизированным тестам; сделать их

активными, нацеленными на решение задач и высокие достижения; обеспечить их всеми возможностями для эффективной учебы; предложить им уникальную и яркую культуру и сообщество, значимые для школы, а затем создать структуру, которая будет систематически поддерживать эти культуру и сообщество и в полной мере гармонировать с ними».

Я лично исхожу из того, что мы все этого хотим для наших учеников. Надеюсь, я прав?

За школьными стенами

Великие школы неизменно творчески подходят к своим связям с местными сообществами, частью которых они являются. Школы – не изолированные гетто, а образовательные центры для всей местной общины. Например, мы привыкли думать об образовании как о процессе, состоящем из отдельных этапов: начальная школа, средняя школа, вуз, обучение для взрослых и дальнейшее профессиональное и личностное развитие. Однако зачастую эффективнее всего люди учатся в межвозрастных группах и не в одном, а сразу в нескольких учебных заведениях. Хотя начальная, средняя и высшая школы, как правило, представляют собой отдельные этапы образовательного процесса, некоторые ученики уже сегодня сообща работают над устранением разделяющих их барьеров. Возьмем, к примеру, Университет Кларка в Вустере.

Президент этого учебного заведения Дэвид Энджел вместе с преподавателями и студентами постоянно наводит мосты между кампусом, городом и жизнью, которую выпускники вуза будут вести после его окончания. В ходе недавней беседы Дэвид мне сказал: «Мы задали себе вопрос: “Если мы действительно хотим, чтобы наши выпускники были не только сильны в традиционных общеобразовательных предметах, но и несли свои знания в мир и оказывали на него позитивное влияние, то как нам подготовить их к неизбежным ударам судьбы? Как научить вырабатывать трехсторонние творческие решения проблем?” Если вы намерены сознательно и целенаправленно развивать эти навыки, ваши усилия будут намного эффективнее, если делать это в аутентичном контексте. Если студента включают в проектную группу и он принимает участие в устранении реальной проблемы, он будет развиваться гораздо быстрее».

Программа LEEP (Liberal Education and Effective Practice)[161] сочетает в себе междисциплинарное обучение с решением внеклассных задач реального мира, с которыми студенты наверняка столкнутся по окончании университета. Выпускники Университета Кларка прошлых лет и многие другие специалисты охотно набирают студентов для участия в тематических проектах. Эта программа выходит далеко за рамки традиционной студенческой практики, во время которой молодые люди могут разве что ощутить вкус своей будущей профессии. Цель LEEP – включить студентов в проектные группы, решающие реальные проблемы и нацеленные на достижение реального результата.

Например, одна из студенческих групп Университета Кларка

под названием «Самые разные девочки» работает с девочками-подростками из своего района, помогая им справляться с проблемами самоидентификации и агрессивным поведением. Группа подошла к делу, что называется, с нуля, создав программу для более пятидесяти девочек-подростков, которая реализуется на территории кампуса университета каждую субботу. «Речь идет не о том, чтобы заслужить высокую оценку преподавателя, – говорит Дэвид, – а о реальной помощи конкретному ребенку. Участники программы пытаются достучаться до сердца и разума каждого подростка. Когда видишь, настолько ребята увлечены своим делом, и оцениваешь его результаты, то почти неизбежно становишься свидетелем роста их возможностей».

Местные жители вовлекаются и в другие инициативы Университета Кларка. Например, вуз стал сооснователем лагеря под названием «Университетский парк», чтобы помочь учащимся средних школ из бедных районов, расположенных вблизи университета. Три четверти этих школьников получают бесплатные обеды, а с ребятами, которые очень сильно отстают по уровню академической подготовки[162], ведутся индивидуальные занятия. Благодаря исключительно персонализированному подходу к каждому из двух сотен детей, посещающих этот детский лагерь до седьмого класса[163], почти все выпускники «Университетского парка» поступают в колледж. И почти все получают высшее образование первыми в своих семьях. Студенты Университета Кларка играют в «Университетском парке» активную роль; это часть общей программы вуза, позволяющая студентам выполнять действительно важную функцию, пусть пока и на университетском уровне.

Переосмысление образа идеального выпускника Университета Кларка привело Дэвида к радикально новому подходу к учебной программе. Традиционно колледжи подходят к ней так: программа для первого года обучения, для второго года обучения и далее. Кларк же решил ввести три фазы развития: переход в новое состояние (внедрение в академическое университетское сообщество), рост и исследования («выход за рамки» и выявление своих глубочайших страстей и интересов) и, наконец, синтез и демонстрация (объединение всего, что ты узнал благодаря основным и факультативным учебным курсам, и применение этих знаний на практике). Студентам предлагается пройти эти три фазы по собственному графику.

То, что Дэвид Энджел делает в Университете Кларка, по сути, представляет собой более сложную версию того, к чему должен стремиться каждый директор школы: он совершенствует

и трансформирует свое учебное заведение так, чтобы оно максимально соответствовало постоянно меняющимся и растущим потребностям учащихся и общества. Дэвид рассматривает наше время как переломный, решающий период для нового подхода к школьному лидерству.

«На мой взгляд, образование сегодня достигло точки, в которой постоянно крепнущий акцент на результатах обучения становится основой для оценки образовательного опыта, доступного для студентов. Это может стать чрезвычайно мощным толчком для более тщательного осмысления будущего образования в нашей стране. И мы задаем такой вопрос: “Каких результатов мы хотим достичь и какие виды образовательной практики нам для этого нужны?”»

Подрывая устои и преодолевая препятствия

Национальная ассоциация директоров средних школ (National Association of Secondary School Principals – NASSP) размышляет над этим вопросом вот уже более трех десятилетий. В 1996 году NASSP опубликовала доклад «Разрушение устоявшихся традиций: изменения американской системы», основанный на многолетних тестированиях и наблюдениях. В нем предлагался ряд рекомендаций, призванных помочь директорам школ повысить качество обучения и более индивидуализированно подходить к каждому учащемуся и школьным сообществам[164]. Начиная с 2007 года NASSP в сотрудничестве с фондом MetLife ежегодно присваивает нескольким школам страны звание «Новаторская школа», отбирая их по таким критериям, как лидерство, индивидуальный подход, учебная программа, преподавание и оценивание[165].

А недавно NASSP создала специальную модель Breaking Ranks, построенную на принципах, похожих на те, по которым школам присваивается статус «новаторских». Цель данной модели не в том, чтобы стандартизировать действия школ по всей стране. Она предлагает алгоритм, позволяющий руководителям школ разрабатывать собственные программы с учетом конкретных потребностей своих школ. Модель, предложенная NASSP, касается трех основных направлений, которые должен учитывать каждый директор школы.

• **Совместное лидерство:** выработка общего видения, создание четкого и последовательного плана улучшений, распределение значимых ролей среди сотрудников школы.

• **Персонификация школьной среды:** избавление от культуры анонимности, позволяющей многим детям отучиться в школе практически незамеченными; составление планов персонального развития для каждого учащегося.

• **Учебная программа, преподавание и оценивание, способствующие повышению успеваемости и прочим достижениям учащихся:** акцент на качестве, а не количестве знаний; поиск альтернативы делению на классы и группы по уровню успеваемости; подкрепление изучаемого материала практическими занятиями[166].

Кроме того, данная модель помогает директорам школ развивать культуру, позволяющую внедрять устойчивые,

долгосрочные изменения. Этот процесс включает в себя шесть этапов, начиная со сбора данных и выявления приоритетов и заканчивая донесением плана до исполнителей, отслеживанием его реализации и внесением в него коррективов в случае необходимости. А еще в модели Breaking Ranks перечисляются десять навыков, которые «охватывают львиную долю того, что требуется для эффективного лидерства в школе». В частности, этот список включает: методическое управление, развитие лидерства в других, усиление значимости командной работы и другое[167].

Благодаря этой модели NASSP предлагает директорам универсальный шаблон для всей системы среднего образования. Это не единственный подход к роли лидера школы, но он верой и правдой служит вот уже почти двадцать лет, с тех пор как NASSP впервые опубликовала свой отчет.

Корни успеха

В главе 2 я описал четыре общих принципа органического земледелия – здоровье, экология, справедливость и забота – в применении к сфере образования. В органическом земледелии акцент делается не только на выходе, но и на жизнеспособности почв и качестве окружающей среды, от которых в значительной мере зависит естественный и устойчивый рост посевов. Понятно, что и в образовательной сфере стабильность обучения во многом определяется культурой школы и качеством среды обучения. Поддержание живой культуры в школе – важнейшая роль ее директора.

Выше я приводил типичную административную диаграмму, базирующуюся на механистических принципах. Такие диаграммы дают определенное представление о структуре организации, но практически не объясняют, как она функционирует на практике. Несколько лет назад я работал с одной дизайнерской фирмой в Нью-Йорке; мы занимались проблемами изменений и инноваций и в числе прочего обсуждали мощь такой аналогии, как органическое земледелие. Через несколько недель компания провела выездное собрание и перерисовала схему своей организационной структуры, исходя уже из органических принципов.

Составители схемы объяснили, что корнями организации является ее клиентская база, в которой, собственно, и создается доход. Рост компании прежде всего зависит от перекрестного опыления двух основных стеблей деятельности, операций и прибыли, а также от их разных элементов. Если вся эта динамика работает как следует, компания процветает. Если нет, дела идут плохо. Роль президента заключается в том, чтобы частично защищать фирму от завышенных ожиданий совета директоров и поддерживать климат, в котором люди могут работать с комфортом и максимальной отдачей.

Школы в чем-то похожи на компании, а в чем-то нет. Каждая процветающая школа имеет свою особенную динамику, но в целом все они способствуют укреплению следующих важных признаков эффективной культуры обучения:

• **Сообщество.** Все, кто имеет отношение к школе, чувствуют себя частью гуманного сообщества, которое с вниманием относится к потребностям и желаниям каждого своего члена. Для такой среды характерно сильнейшее чувство единения и цели, которое простирается за стены учебного заведения и охватывает устремления и чаяния всех семей, которые

обслуживает школа, и все организации, с которыми она сотрудничает.

• **Индивидуальность.** Все имеющие отношение к школе чувствуют, что их уважают как личности и что у каждого из них свои уникальные таланты, интересы и потребности. Их поощряют к более глубокому пониманию самих себя, своих ценностей и устремлений, равно как и своих страхов и тревог. Все они ощущают себя частью большего сообщества, но при этом уверены, что не затеряются в толпе.

• **Возможности.** Школа вселяет надежду и обеспечивает возможностями всех, кто является ее частью. Она признает наличие у этих людей огромного диапазона талантов и предлагает им различные пути самореализации. Школа обеспечивает учащихся шансом на приобретение знаний, которыми должен обладать каждый человек, а также позволяет каждому из них преуспеть, что называется, на своих собственных уникальных условиях.

Культура любой школы четко проявляется в ее учебной программе и подходе к преподаванию и оцениванию. В предыдущих главах я описал основные характеристики, связанные с ними. С моей точки зрения, все они соотносятся с общей культурой школы примерно следующим образом:

Условия для роста

Культура	Учебная программа	Педагогика	Оценка
Сообщество	Многообразие	Вдохновение	Мотивация
Индивидуальность	Глубина	Уверенность	Успеваемость
Возможность	Динамизм	Креативность	Стандарты

Любая организация процветает благодаря эффективной адаптации к окружающей среде. Успех этого процесса во многом зависит от потока свежих идей и готовности пробовать новые подходы. Роль творческого лидера вовсе не предполагает, что он должен генерировать все идеи сам; он должен поощрять культуру, в которой это будет делать каждый. С этой точки зрения главная роль директора школы *не в управлении и контроле, а в поддержании соответствующегоклимата*.

Культура школ также сильно зависит от общего климата, в котором они функционируют. Создание наилучших возможностей для школ – важнейшая задача тех, кто принимает решения в сфере образования, о чем мы чуть позже поговорим подробнее. Но сначала давайте обсудим самых важных партнеров школы: семьи и родителей учеников.

Глава 9
Семья и школа

ДЕТИ И ПОДРОСТКИ ОБЫЧНО проводят вне стен школы больше времени, чем в ней, и родители и другие родственники оказывают довольно сильное влияние на их достижения. Когда школа и семья действуют сообща и в правильном направлении, это обеспечивает огромные преимущества для всех участников процесса, независимо от социально-экономических групп, к которым они принадлежат. Между тем одной из наибольших сложностей для школ и учащихся на сегодняшний день являются глубочайшие изменения в самой природе института семьи. Итак, кого же мы подразумеваем, говоря сегодня о родителях?

С биологической точки зрения ответ, конечно же, очевиден, а вот с социальной все гораздо сложнее. В современных США весьма незначительная доля детей живет с двумя биологическими родителями, то есть в семье, которую называют полной (или нуклеарной)[168]. Многие живут только с одним родителем – либо из-за развода или раздельного проживания матери и отца, либо потому, что родившие их люди вообще не оформляли своих отношений. Некоторые братья и сестры имеют одну мать, но разных отцов (или наоборот), проживающих отдельно от них. Некоторые дети живут в смешанных семьях с более чем двумя родителями. Некоторых воспитывают братья и сестры или другие родственники. А есть и такие, кто воспитывает себя сам.

Пока еще незначительное, но постоянно растущее число детей воспитывается сегодня и однополыми родителями, ставшими таковыми в результате суррогатного материнства или усыновления. И большинство родителей, каков бы ни был состав семьи, в настоящее время очень много работают, иногда в нескольких местах, чтобы свести концы с концами. В результате увеличивается количество детей и подростков, предоставленных самим себе.

Так что картина, как видите, довольно запутанная. Условно говоря, основную ответственность за благосостояние учащихся за стенами школы несут их родители. В большинстве случаев это один или два биологических родителя или усыновителя; иногда состав другой. Поэтому информация о том, кто же все-таки отвечает за ребенка вне школы, сегодня является крайне важной для учителей и учеников.

Быть родителем порой намного труднее, чем себе представляешь, пока им не станешь. Можете мне поверить,

я знаю, о чем говорю. Конечно, это прекрасно – видеть, как растут твои дети, чувствовать, как крепнут твои взаимоотношения с ними. Однако многие родители сегодня сталкиваются с массой практических и финансовых проблем, связанных с обеспечением своих семей и достижением баланса эмоциональных требований тех многочисленных ролей, которые им приходится играть.

Меняются и дети. Сейчас они физически созревают намного быстрее, чем прежде, и находятся под мощным прессингом: на них давят сверстники, более широкая и разнообразная культурная среда, безжалостные требования цифрового мира и социальные медиа. Не забудьте также о непрекращающемся потоке рекламы, активно борющейся за их внимание, самоидентификацию и карманные деньги.

Как же поддержать своего ребенка в столь трудных условиях? Это сложный вопрос, но я позволю себе дать вам два общих совета, основанных на научных исследованиях и опыте. При этом я безусловно призна*ю*, что универсальных правил, как лучше растить, воспитывать и обучать детей, не существует. Очень многое тут зависит от культурной среды и личного опыта. На эту тему написаны куда более толстые научные книги, чем та, которую вы держите в руках, равно как и целые полки всевозможных докладов и отчетов по результатам исследований. Например, одни особо суровые мамы считают правильными строгость, контроль и дисциплину[169]; другие убеждены, что детей надо поощрять и ненавязчиво подталкивать в нужном направлении[170].

То, в каком месте этого спектра находитесь вы, зависит от многих факторов. И конечно же, на все советы, которые я вам тут даю, повлияли мой личный опыт и темперамент. Я предлагаю их потому, что абсолютно уверен: львиная доля того, что могут сказать по этому поводу другие люди, тоже сдобрена их личными предпочтениями. Итак, мои советы.

Видеть в ребенке личность

Я часто заключаю с людьми, имеющими двух и более детей, простое пари. И еще ни разу не проиграл. И никогда не проиграю. Я ставлю на то, что их дети совершенно не похожи друг на друга. Я знаю это потому, что каждый ребенок уникален – как любой человек в этом мире. Они могут быть в чем-то схожи, могут внешне напоминать кого-то из своих родственников. Я на кого-то похож, и вы, безусловно, тоже. Но во многих других отношениях они индивидуальности со своим уникальным темпераментом, интересами, талантами и наклонностями. И вы очень поможете своим детям, если будете относиться к ним как к личностям, а не исходить из того, что они должны повторить ваш путь, и не оценивать их успехи в школе по устаревшим критериям.

Одна из причин, по которым многим детям трудно и неинтересно учиться в школе, как раз и заключается в том, что к ним не относятся как к индивидуальностям, коими они, безо всякого сомнения, являются. Их уникальные сильные стороны не признаются или не принимаются в расчет. Внимательные родители всегда знают своих детей лучше кого бы то ни было, в том числе и учителей. И как родитель вы должны сыграть ключевую роль в том, чтобы школа выработала более всестороннее понимание уникальных качеств и способностей вашего ребенка.

Наши дети постоянно посылают нам сигналы о том, кем они становятся. И нам, родителям и учителям, надо быть очень бдительными и всегда обращать на эти сигналы внимание. В книгах серии «Призвание» мы приводим множество примеров людей, которых с первых лет жизни привлекали разные виды деятельности. Иногда их истинные таланты лежали буквально на поверхности, но родные и учителя их долгое время не замечали. Например, малыши, которых было не оторвать от конструктора LEGO, впоследствии становились успешными архитекторами; ребята, вечно рисовавшие разные каракули, – знаменитыми карикатуристами; гиперактивные дети – профессиональными танцорами или гимнастами; а спокойные «ботаны» превращались в великих ученых.

Помнить, что жизнь не линейна

Одна из главных опасностей стандартизированного образования кроется в идее, что всех детей можно мерить одной мерой и что человеческая жизнь линейна. На самом же деле существует бесконечное множество маршрутов, ведущих к самореализации. Жизнь большинства людей идет не по стандартному курсу. Люди обычно двигаются в самых неожиданных направлениях, открывают в себе новые таланты и увлечения или вдруг решают воспользоваться ранее незапланированными возможностями. Поэтому чрезвычайно важно, чтобы школа сегодня не ограничивала будущее ваших детей исходя из убеждения, что образование, когда-то полученное вами, непременно подойдет и для них. Не исключено, что вы как родитель считаете, что одни предметы нужнее и полезнее для успешного карьерного роста, чем другие. Но наш мир непрерывно меняется, и, вполне возможно, на сегодняшний день ваше мнение ошибочно. Лучшее, что вы можете сделать, – это помочь своим детям активно развивать общие компетенции, которые мы обсуждали в главе 6, и как можно раньше выявить таланты и интересы, наиболее важные и привлекательные для них самих. Помните, что им предстоит пройти свой жизненный путь, как это делаете и вы сами. И как бы вы о них ни заботились и как бы ни старались, вам никогда не сделать это за них.

Каков ваш выбор?

В предисловии к этой книге я говорил, что если вы тем или иным образом задействованы в образовательном процессе, у вас есть три варианта: вы можете внедрять изменения внутри системы, настаивать на изменениях в ней и проявлять соответствующую инициативу за пределами системы. Такой же выбор имеется и у родителей учеников. Сотрудничая со школами и стараясь их изменить, они могут получить два типа преимуществ.

Во-первых, активное участие родителей в образовании детей непосредственно влияет на их *мотивацию и успеваемость*, независимо от их социально-экономического положения или культурной среды. Согласно отчету «Новая волна доказательств», если родители «постоянно разговаривают со своими детьми о школе, ожидают от них хороших оценок, помогают им планировать поступление в колледж и следят за тем, чтобы за стенами школы дети занимались конструктивными видами деятельности, дети учатся намного лучше»[171].

Тесные контакты с семьями позволяют школам больше узнать об интересах и характерах своих учащихся. Когда школы, семьи и местные общины сообща поддерживают учебный процесс, дети реже прогуливают уроки, дольше и с большим удовольствием находятся в школе, получают более высокие отметки, чаще успешно оканчивают школу и чаще поступают в высшие учебные заведения[172].

Многие типичные проблемы школ, в том числе злоупотребление наркотиками, запугивание, насилие и плохое поведение, проявляются в их стенах, но зарождаются, однако, не в них. Они приходят в школу из внешнего мира, в котором учащиеся проводят большую часть своего времени. Следовательно, укрепление связей с семьями и местными сообществами – один из лучших способов выявить и разрешить эти проблемы.

В 2010 году Чикагский университет опубликовал доклад по результатам семилетнего исследования, в котором оценивались улучшения в малобюджетных начальных школах Чикаго[173]. «Данное исследование показало, что у начальных школ с прочными связями с семьями учащихся в десять раз больше шансов улучшить показатели по математике и в четыре раза – по чтению, нежели у школ, не сотрудничающих с родителями».

Активное взаимодействие родителей с учителями обеспечивает и другое важное преимущество. Это мощный источник *улучшения школы*. Как мы уже продемонстрировали, у школ множество возможностей обогатить свой учебный процесс и учебную программу благодаря творческим партнерским взаимоотношениям с местными сообществами, частью которых они являются. Когда школы налаживают такие контакты и прислушиваются к идеям и мыслям людей по поводу образования их детей, это, как правило, ведет к созданию более эффективной среды обучения.

Согласно вышеупомянутому докладу Чикагского университета, «связи “родитель-сообщество”» представляют собой один из «пяти основных столпов» успеха (которые еще включают сильное школьное лидерство, профессионализм преподавательского персонала и других сотрудников школы, ориентированную на личностное развитие учебную среду и сбалансированную учебную программу) при проведении реформ в сфере образования. В докладе также говорилось, что родители и местные организации должны возглавить движение за улучшение материального и кадрового обеспечения школ, влиять на решения по поводу учебных программ и организовывать больше качественных внешкольных мероприятий для учащихся местных школ. Кроме того, если семьи и местные сообщества будут регулярно привлекать плохо работающие школы к ответственности, школьные округа с большей вероятностью изменят к лучшему свою политику, практику и ресурсы[174].

Родительский контроль

На протяжении многих лет меня мучает один вопрос: почему некоторые системы школьного образования столь неохотно используют опыт и предложения родителей и других представителей местных сообществ для усовершенствования своих программ? Как мы убедились на примере Стива Риза и его Minddrive, это дает поистине превосходные результаты, так что мне кажется совершенно нелогичным, что большинство школьных округов отказываются активнее задействовать эти ресурсы, а порой и вовсе игнорируют их.

А мой соавтор Лу Ароника ничуть не меньше озадачен личным опытом общения со школами, в которых учатся его дети. Дело в том, что в начале каждого учебного года Лу предлагает учителям своих ребят помощь в любом проекте, связанном с письмом и авторской деятельностью. Тут следует сказать, что Лу не только автор художественных и документальных бестселлеров, но и превосходный редактор, отмеченный многочисленными наградами. Более того, в колледже он факультативно изучал педагогику и официально имеет право преподавать английский язык в штате Нью-Йорк. Так что Лу вовсе не похож на энтузиаста-добровольца, по своему хотению вызвавшегося провести лоботомию. Он действительно отлично разбирается в том, что предлагает. И тем не менее год за годом учителя и администрация школ отказывались от его услуг. Его разве что пару раз пригласили на дни профориентации. Соседи тоже делились с Лу похожим опытом, имевшим место при попытке предложить школам их детей помощь в своих областях знаний.

И вот наконец в этом году начальная школа, в которой учится самая младшая дочь Лу, приступила к реализации серии развивающих программ (они назвали их кластерами) и пригласила его провести семинар по написанию рассказов в небольшой группе четверо– и пятиклассников. Ребята взялись за дело с явным энтузиазмом. Несмотря на то что их кластер был единственным в школе, членам которого задавали домашние задания, большинство детей к концу курса из пяти занятий написали рассказы, причем качество их письма за это время весьма заметно улучшилось. А когда чуть позже Лу пришлось пропустить одно занятие, замещавший его учитель не переставал удивляться энтузиазму и заинтересованности школьников.

А вот Лу данная ситуация совсем не удивила. Ученики сами выбрали его кластер, поскольку литературный труд их

действительно интересовал. И именно потому они отнеслись к семинару Лу – известного автора и профессионального редактора – с бо́льшим энтузиазмом, нежели если бы занятия проводил школьный учитель литературы. В этом и заключается ценность привлечения местного сообщества к учебному процессу, а также объясняется, почему родители просто обязаны предлагать помощь школам своих детей. Это вовсе не замена отличного, хорошо подготовленного и опытного профессионального учителя. Если кто-то из родителей или другой член сообщества способен расширить и дополнить школьную программу, в результате выигрывают все.

Излишняя опека

Но здесь есть один нюанс. Хотя доказательства, подтверждающие важность участия родителей в работе школ, неоспоримы, существуют границы, которые пересекать не следует. По словам Патрика Бассетта, президента Национальной ассоциации независимых школ, некоторые родители используют так называемый вертолетный подход, что ведет к такому негативному явлению, как излишняя опека: «Они постоянно парят над своим ребенком и спешат на помощь при первых же признаках трудностей»[175].

Бассетт говорит о тех родителях, чья забота о благополучии детей простирается до точки, в которой они начинают оправдывать мелочную опеку над успехами их ребенка, зачастую в ущерб его личностному росту и развитию. Он указывает на то, что самыми опасными являются родители-«вертолеты», которым свойственно выпрашивать у учителей более высокие отметки или оправдывать проступки школьников, порой даже доходя до угроз судебным иском в случае, если их ребенок будет наказан.

«В результате такой гиперопеки дети на всю жизнь выучивают один важный урок – зависимость от других людей. “Поскольку я не способен сам справляться с трудностями или последствиями своего плохого поведения, слава Богу, что у меня есть родители, которые могут меня спасти”. Возможно, именно поэтому колледжи сегодня постоянно жалуются на родителей, выбирающих учебные курсы для своих детей; поэтому работодатели рассказывают о родителях, которые вместе с детьми приходят на первое собеседование и обсуждают их контракты; поэтому растет число случаев, когда совсем уже взрослые дети, окончив колледж, возвращаются в родительский дом, чтобы, как они выражаются, “сэкономить”»[176].

Крис Мено, психолог из Университета Индианы, с этим полностью согласна. Встречаясь со студентами, занявшими такую зависимую позицию в том время, когда их индивидуальность уже должна бы практически полностью сформироваться, Крис делает все возможное, чтобы переубедить этих молодых людей и заставить поверить в себя. Психолог признаёт, что чрезмерная опека часто коренится в исключительно добрых намерениях – в искренней заботе о своих детях; стремлении к «дружбе» с ними, которой не знали предыдущие поколения; в желании защитить их от опасностей окружающего мира, – но родители-«вертолеты» потенциально приносят своим чадам больше вреда, чем пользы.

«Если детей лишают возможности самостоятельно бороться с возникающими трудностями, они не научатся решать проблемы и не станут людьми, уверенными в своих силах, а это крайне негативно сказывается на их самооценке. Есть и другая проблема: если вы никогда не знали неудач, у вас может развиться маниакальный страх перед ними и разочарование в окружающих вас людях. А неуверенность в себе и страх перед провалом в совокупности часто ведут к депрессии или тревоге».

Хотя доктор Мено говорит конкретно о молодых людях студенческого возраста, все это в равной степени относится и к воспитанию ребенка в школьные годы. Держать руку на пульсе того, чему ваш ребенок учится и как его учат, – правильная позиция. А вот выполнять за него домашние задания или внушать ему, что он отличный ученик и всегда безупречно себя ведет, когда доказательства свидетельствуют об обратном, вовсе не правильно. Если ваш голос будет слышен на родительско-учительских собраниях, это, без сомнения, большой плюс. А вот добиваясь для своего ребенка особых условий, вы оказываете ему медвежью услугу.

Семья и школа

Так каковы же наилучшие способы взаимодействия школы и родителей? Во многих приведенных примерах мы рассказываем о родителях и других взрослых, работающих в партнерстве со школами над совместными проектами. Некоторые из этих проектов инициируются самими учебными заведениями, другие извне, но все они помогают по-новому сформулировать традиционные отношения между школой и семьей.

В книге «Образование против таланта» я описываю инновационную деятельность и уникальную атмосферу Blue School, начальной и средней школы в Манхэттене. Она основана нью-йоркской перформанс-группой Blue Man Group с целью «переосмыслить роль образования в изменяющемся мире». В основу новаторского подхода школы лег следующий вопрос: «Что в образовании наиболее важно для того, чтобы наши дети вели достойную жизнь и были достойны того мира, в котором мы хотим, чтобы они жили?» Blue School отвечает на этот вопрос путем создания «сообщества творческих, счастливых, отзывчивых учащихся, обладающих смелым и инновационным мышлением, необходимым для строительства гармоничного и стабильного мира». Работа школы базируется на «исследовательском подходе к образованию, способствующем творчеству и высокой академической успеваемости, укрепляющем взаимоотношения между людьми и порождающем искреннюю любовь к учебе».

Задача Blue School – помогать детям добиваться успеха, «обеспечивая их возможностями для глубоких человеческих отношений, пронизывающих все аспекты их жизни. Наш подход к образованию помогает детям выработать и закрепить такие навыки, как взаимное уважение, сотрудничество, лидерство, наставничество, умение слушать и оставаться личностью, способность ценить разнообразие и разрешать конфликты. Мы помогаем развивать социальные навыки, необходимые детям, чтобы добиться успеха во взаимоотношениях с окружающими на протяжении всей их дальнейшей жизни»[177].

Руководит школой Элисон Гейнс Пелл. В свое время она задалась такими важными вопросами: «Что, если школа изначально будет высоко оценивать интеллект детей, а не преуменьшать его? Что, если строить учебную программу на детских вопросах, детском любопытстве, естественном стремлении человека что-то создавать, делать? Что, если развивать образовательные практики, стимулирующие творчество и новаторство, а не препятствующие им? Что, если,

освободившись от идеи “так было всегда”, мешающей школам двигаться вперед, и от стандартизированного тестирования, буквально парализовавшего обмен мнениями и практическими методиками в нашей стране, школа начнет генерировать изобретателей, художников и агентов перемен, которые будут смело и мужественно действовать в условиях постоянно меняющегося мира? Что, если мы точнее скоординируем обучение в школе с той жизнью, которой наши дети будут жить после ее окончания? С той, которой мы для них хотим?»

В основе философии Blue School лежит искренняя вера в важность партнерства семьи и школы в деле воспитания и образования детей. На протяжении учебного года родители принимают активное участие в работе и развитии школы – не только в качестве родителей учащихся, но и в качестве учеников. Родители, школьники, учителя и другие сотрудники школ объединяются для совместной учебы и налаживания связей, что является неотъемлемой составляющей школьной жизни. Они ежегодно проводят «дискуссионные группы, общие собрания, встречи и более официальные мероприятия… в поддержку миссии и видения школы, а также устанавливают контакты в среде сообщества взрослых».

На протяжении всего учебного года родителей приглашают к участию в «круглых столах» и прочих мероприятиях, нацеленных:

• на поддержку образовательной миссии и целей Blue School;

• укрепление связей между семьей и школой;

• привлечение родителей к активному участию в жизни школьного сообщества;

• налаживание тесных взаимосвязей между семьями учащихся;

• развитие эффективных коммуникаций между всеми членами сообщества Blue School;

• содействие более глубокому пониманию образовательной структуры Blue School.

Стоит заметить, что такие тесные рабочие связи между школой, партнерским сообществом и родителями не имеют ничего общего с мероприятиями по связям с общественностью или рекламой; это сердце философии школы и ее понимания себя и своей миссии в окружающем мире. Это неотъемлемая часть успеха Blue School в деле переосмысления целей образования и общества, в котором, по мнению школы и родителей, должны жить дети. И, надо сказать, школа в этом отнюдь не одинока. Национальная родительско-учительская ассоциация (National

PTA) – крупнейшая и старейшая организация Америки, занимающаяся защитой прав детей в области образования и объединяющая миллионы семей, педагогов и представителей общественности, – разработала и выпустила набор из шести Национальных стандартов взаимодействия семьи и школы, которые предлагаются в качестве шаблона для коммуникаций, позволяющих учащимся добиваться успеха. Вот их перечень:

1. *Приглашение всех семей в школьное сообщество*. Семьи – активные, желанные и уважаемые участники школьной жизни, чувствующие себя тесно связанными друг с другом, школьным персоналом и тем, что учащиеся делают и учат в классе.

2. *Эффективное общение*. Семьи и персонал школы находятся в постоянном двустороннем конструктивном диалоге на тему образования учеников.

3. *Поддержка успеха учащихся*. Семьи и коллектив школы постоянно сотрудничают ради поддержки образовательного процесса и здорового развития детей как дома, так и в школе, и имеют регулярную возможность расширять знания и навыки, позволяющие делать это максимально эффективно.

4. *Защита прав каждого ребенка*. Семьи имеют право защищать интересы своих и чужих детей, требуя справедливого обращения со всеми учениками и равного доступа к возможностям образования, необходимым для долгосрочного успеха.

5. *Распределение полномочий*. Семьи и коллектив школы являются равноправными партнерами при принятии решений, влияющих на учеников и их родственников, и совместно вырабатывают политику, практические методики и учебные программы.

6. *Сотрудничество с местным сообществом*. Семьи и персонал школы активно сотрудничают с членами местного сообщества, объединяя учащихся, их родных и школьный коллектив с целью расширения возможностей образования, реализации общественных инициатив и повышения уровня гражданской активности[178].

Как утверждает президент Национальной родительско-учительской ассоциации Ота Торнтон, «участие семьи не ограничивается помощью детям в выполнении домашних заданий, посещением родительских собраний и беседами с учителями… Оно также предполагает разъяснительную работу с местными школьными советами и органами власти на уровне штата и федеральном уровне с целью обеспечения школ всеми необходимыми ресурсами для предоставления каждому ученику

образовательных услуг мирового класса»[179].

Следует отметить, что Министерство образования США также высказалось по поводу взаимодействия семьи и школы, издав отчет, довольно запутанно озаглавленный «Партнеры в образовании: базовая структура совмещения ролей во имя эффективного сотрудничества семьи и школы»[180]. В документе подчеркивается важность партнерства семьи и школы и перечисляются условия, цели и результаты, к которым, по мнению авторов, должны стремиться родители и педагоги. Эта структура описывает процесс перехода (посредством четырех основных компонентов: благоприятные возможности, контакты, познание и уверенность в себе) от неэффективного партнерства, при котором школа и семья лишены шанса на конструктивное сотрудничество, к эффективному, которое позволит им сообща трудиться во имя стабильных достижений учащихся.

Педагогам данная структура открывает доступ к вековой мудрости и тесным семейным связям; дает возможность создать культуру, поощряющую участие родителей в образовании их детей и направленную на улучшение учебного процесса. Семью же, «независимо от расовой и этнической принадлежности, образовательного уровня, пола, социально-экономического статуса или инвалидности ребенка», эта структура обеспечивает средой, в которой родители могут поддерживать, стимулировать своих детей и защищать их интересы, служа при этом образцом для подражания[181].

Эффективное участие семьи в образовательном процессе чрезвычайно важно, но возможно только в случае, если школа сделает такое участие доступным. Школам, чтобы включить родителей в свою команду, зачастую нужно проявить активность: проводить рекомендательные семинары для родителей, регулярно организовывать личные встречи и строить и укреплять основанные на сотрудничестве взаимоотношения между учителями, семьями и представителями местного сообщества.

Edutopia – некоммерческая программа, инициированная Образовательным фондом Джорджа Лукаса, – предложила педагогам десять рекомендаций, которые позволяют сделать школы более привлекательной средой; эти советы могут использовать и родители для повышения эффективности взаимодействия со школами, в которых учатся их дети[182].

• *Идите туда, где бывают родители ваших учеников*. Посещайте сайты социальных сетей, таких как Facebook, Twitter и Pinterest, чтобы держать родителей в курсе и стимулировать взаимодействие с ними.

• *Радушно встречайте всех*. Признайте, что для многих семей

в вашем сообществе английский язык неродной, и используйте передовые технологии, чтобы облегчить общение.

• *Позвольте родителям виртуально присутствовать в школе*. Используйте веб-инструменты, чтобы прорубить «виртуальное окно в класс». Edutopia предлагает мощный интернет-ресурс, образовательный сайт Edmodo, а также платформу электронного обучения Blackboard Learn, предназначенную для управления виртуальной обучающей средой и организации курсов дистанционного обучения.

• *От смартфонов к смартшколам*. Edutopia призывает задействовать смартфоны для привлечения семей к работе школ, предлагая использовать различные компьютерные приложения, которые могут способствовать этому процессу.

• *Не упустите медиамомент*. Используйте современные медиа (например, выход новой книги или фильма, касающихся образования) в качестве платформы для создания открытого форума для обсуждения школьных мероприятий и реформы образования.

• *Сделайте чтение семейным занятием*. Используйте такие программы, как Read Across America, First Book и Experience Corps, для пропаганды чтения как одного из видов семейного досуга.

• *Перенесите разговор на дом*. Переверните общение родитель-учитель с ног на голову; пусть учитель приходит домой к ученику, чтобы поговорить с его родными, а не вызывает их в школу.

• *Практикуйте родительские собрания под председательством школьников*. Разрешите ученикам вести родительские собрания и показывать на них свои работы, демонстрируя свои таланты и рассказывая о проблемах и целях.

• *Популяризируйте семейный активный отдых*. Проводите школьные мероприятия, пропагандирующие физическую активность и игры как вид семейного досуга.

• *Укрепляйте сотрудничество с родителями*. Используйте весь диапазон инструментов, например, открытие книжного клуба с участием родителей или задания, включающие в себя опросы членов семьи, чтобы максимально вовлечь родителей в работу школы.

В конце 1990-х государственные школы лос-анджелесского школьного округа выступили с инициативой создать комплексный подход к улучшению ситуации в школах, расположенных в центральной части города. Одним из главных уроков, вынесенных из этой инициативы, стало осознание несомненной важности активного участия родителей в работе

школы. Однако достичь этого особенно сложно в школах центральных районов крупных городов, поскольку многие местные родители плохо говорят по-английски (а порой не знают его вовсе), зачастую имеют несколько мест работы и просто не располагают временем для участия в образовательном процессе и даже для встреч с учителями их детей.

Кроме того, неанглоязычные родители нередко чувствуют себя изолированными от системы школьного образования, ибо им настойчиво внушают мысль, что не зная языка, они не могут участвовать в деятельности школ своих детей. В результате была разработана программа Families in Schools, призванная объединить родителей, учащихся и учителей ради достижения общей цели, несмотря ни на какие трудности и преграды[183].

Оскар Круз, президент FamiliesinSchools, сказал мне следующее: «Мы прекрасно понимаем важность активного участия родителей в поддержке и воспитании их детей. Менее понятной до сих пор была роль школы в обеспечении этого условия. Участие родителей довольно долго считалось исключительно прерогативой их самих. Представьте, что родитель приходит в школу с тем или иным требованием или предложением, но говорит на другом языке, а там ему отвечают: “Слушайте, вам обязательно надо выучить английский. Сначала выучите язык, а затем мы вам поможем”. Вот с таким препятствием сталкивается родитель. Так что наша стратегия в данном направлении – обеспечить профессиональную переподготовку персонала, которая позволит гарантировать, что каждый родитель, приходя в школу, почувствует себя желанным гостем и увидит, что его мнение высоко ценят.

Если внимательно посмотреть на отношение системы образования к родителям, сразу видишь прочно укоренившиеся интересы. А поддержит ли учительский профсоюз обратную связь с родителями как компонент аттестации работы учителей? Согласится ли он на более активное участие родителей в переговорах при обсуждении контрактов со школьными округами? Бюрократия в образовательной сфере чрезвычайно мощная, а политика – давно и прочно устоявшаяся, и все это нередко отодвигает проблемы успеваемости учащихся на задний план.

Мы всегда подчеркивали огромную роль родителей в образовательном процессе. Вопрос в том, какие условия в школах необходимо изменить, чтобы они стали более дружественными и комфортными для родителей, особенно в сообществах, состоящих преимущественно из семей с низким уровнем дохода».

Программа Families in Schools решает эту проблему сразу на трех фронтах. Во-первых, создает разработанные с учетом культурных особенностей информационные материалы, из которых родители могут узнать, как начать принимать более активное участие в деятельности школы, где учится их ребенок. Во-вторых, помогает персоналу школы более эффективно строить общение с родителями. В-третьих, лоббирует позитивные политические изменения на уровне школьных округов с целью обеспечения инвестициями двух первых инициатив. Активисты Families in Schools даже согласны сами проводить профессиональные тренинги для персонала школ, если недостаток финансирования не позволит школам делать это самостоятельно.

Круз понимает, что единственный способ повысить активность родителей – максимально привлечь их к участию в учебе детей дома. Для этого инициированы еще две программы, о которых стоит упомянуть. Первая – Million Word Challenge. В ее рамках организация спонсирует конкурс для школ лос-анджелесского школьного округа, который призван поощрять чтение за стенами учебного заведения. Участие родителей играет в этом мероприятии центральную роль; они помогают детям вести читательский дневник и подтверждают их прогресс своими подписями. Вторая программа – Read With Me; она заключается в открытии библиотеки с выдачей книг на дом. В школу привозят двадцать мешков с книгами, и учащиеся могут брать их домой и читать вместе с родными. И следует сказать, благодаря доступности этих книг общее время чтения увеличилось на двадцать минут в день.

«В последнее время все чаще и чаще вспыхивают горячие дискуссии по поводу участия родителей в образовательном процессе, – говорит Оскар Круз. – Мы видим это в новостях, политике на государственном уровне. Вы заметили, что родители все чаще контролируют работу школ и все настойчивее требуют перемен? Люди сегодня получают более полную информацию, что делает их инициативнее. Еще одним позитивным моментом я считаю то, что латиноамериканцы и лидеры разных меньшинств, все чаще занимая высокие посты в обществе, лучше понимают суть проблем и, соответственно, предлагают эффективные решения».

«То, как родители участвуют в работе школ, на сегодняшний день чрезвычайно жестко регламентировано; способы, которыми они могут высказывать свое мнение, в высшей степени формальны, – объясняет Оскар. – В школе может быть родительско-учительский комитет – орган, создаваемый школой

и защищающий ее интересы, – но в реальном понимании демократической организации, где имеет место информационный поток для принятия решений, честное партнерство и единое понимание ценностей, у нас пока очень мало достижений. Чтобы родители стали настоящими партнерами школ, их нужно детально информировать обо всем происходящем в сфере образования, и ответственность за это несут сами школы».

Оскар Круз и сотрудники Families in Schools решили изменить динамику отношений между родителями и школами из центральных районов города по причине, касающейся каждого из нас. «Независимо от места вашего проживания и социально-экономического статуса, – считает Круз, – если вы принимаете активное участие в образовании своего ребенка, у него гораздо больше шансов прожить достойную и успешную жизнь».

Учите своих детей хорошо

Высочайшая степень участия родителей в образовании детей – это, конечно же, обучение на дому – практика, уверенно набирающая обороты вот уже на протяжении нескольких лет. Если раньше это считалось прерогативой эксцентриков, то сегодня данный подход к образованию, по сути, становится мейнстримом. По сведениям Министерства образования США, в 2011/12 учебном году около трех процентов детей школьного возраста учились на дому[184]. И, надо признать, у современных родителей довольно много веских причин, чтобы рассматривать домашнее обучение как альтернативу традиционному образованию. Во-первых, оно позволяет решить ряд проблем, связанных с индивидуализацией образования, избавляя преподавание от зависимости от стандартизированных тестов и предоставляя детям возможность выявить, какие области знаний их интересуют больше всего. Уже имеющиеся у нас свидетельства вполне убедительно указывают на то, что при домашнем обучении учащиеся, как правило, превосходят своих сверстников по результатам академических тестов по успеваемости.

Куинн Каммингс – автор книги The Year of Learning Dangerously («Год, опасный для жизни»); это воспоминания Куинн об опыте обучения на дому ее дочери Элис. Каммингс пишет:

> Мы с отцом Элис знали, что наша дочь лучше всех, и больше не могли игнорировать тот факт, что в школе ее достижения были не слишком впечатляющими. Когда у учителей закончились вежливые вариации на тему «девочка просто немного ленива», мы услышали, что наша дочь «не стремится полностью раскрыть свой потенциал». В то же время меня серьезно беспокоило, что домашняя нагрузка увеличивалась с каждым годом, и у девочки оставалось все меньше свободного времени, когда она могла бы удовлетворять свое природное любопытство, углубиться в изучение вдруг заинтересовавшей ее темы, полностью отдаться какому-нибудь бессмысленному, но интересному занятию или смастерить что-нибудь просто потому, что ее посетило вдохновение. Я была требовательной мамой и хотела, чтобы моя дочь напрягала свой интеллект и росла уверенным в себе человеком, но я также хотела, чтобы она играла с друзьями, читала книги, слушала

музыку и время от времени просто била баклуши с чувством, что ей никуда не надо бежать и ничего не надо делать[185].

В этом отрывке Куинн выдвигает важнейший аргумент в пользу домашнего обучения – то, что оно позволяет подталкивать ребенка к учебе именно тогда, когда он в этом нуждается (ее Элис, например, довольно долго делала вид, что ей совершенно не дается деление в столбик с остатком), и при этом предоставлять ему огромную свободу действий для импровизаций и открытий.

Логан Ла Планте учится на дому с четвертого класса и наверняка бы согласился с данной точкой зрения. Он утверждает, что такой подход к образованию позволяет ему углубленно изучать некоторые предметы и темы, проходя при этом и обязательную школьную программу. «Конечно, я больше фокусируюсь на определенных вещах, – говори т он, – но не игнорирую и другие. Я изучаю все, что изучают в школе, просто делаю это иначе. Моя учебная программа представляет собой смесь из разных предметов. Я занимаюсь математикой по обычной программе – только через интернет, но также изучаю ее и с помощью дизайна, когда у меня стажировка. Мы делаем все что нужно, чтобы изучить предмет на уровне соответствующего класса».

Логан считает этот подход гораздо полезнее и эффективнее, нежели традиционное образование, которое получают большинство его друзей. «Моим друзьям приходится нелегко, потому что они вынуждены от истории сразу переходить к математике, потом к естественным наукам или чему-то еще и не имеют возможности в рамках урока достаточно глубоко погрузиться в особенно заинтересовавший их предмет. А они хотели бы иметь такую возможность. И хотели бы, чтобы разные предметы объединялись в одну тему, как, например, было у меня этой осенью во время изучения государственного правления, когда мы погрузились в историю начиная с Гражданской войны и параллельно изучали искусство того периода, то есть объединили под одной темой несколько предметов».

В 2013 году Логан выступал на ежегодной конференции TED в Университете Невады. Он рассказал, как «взломал» свое образование благодаря использованию различных ресурсов, имевшихся в его распоряжении, и в итоге разработал учебную программу, которую считал наиболее подходящей именно для себя. «Я пользуюсь благоприятными возможностями, предоставляемыми мне моим сообществом, друзьями

и родными, – сказал Логан. – И они обеспечивают реальный практический опыт в изучаемой мною области знаний. И я не боюсь искать короткие пути или подсказки ради получения лучшего и более быстрого результата»[186].

В то время как некоторые родители обучают своих детей на дому исключительно самостоятельно, дополняя свое преподавание только онлайновыми курсами, репетиторами и специальными программами, Логан занимается с большой группой местных учителей и учится вместе с детьми, которые также перешли на домашнее обучение. «Среди наших преподавателей есть профессора химии из Университета штата Невада в Рино. Некоторые просто когда-то изучали литературу и теперь преподают ее нам и учат языку. Мы работаем с ними в течение приблизительно двух летних месяцев, по одному-два урока в неделю».

Безусловно, у обучения на дому есть свои недостатки. Недавно, например, в дело вмешалась Национальная образовательная ассоциация, заявившая, что, по ее убеждению, «программы домашнего обучения, составляемые по выбору родителей, не способны обеспечить учащегося комплексным образовательным опытом»[187]. Некоторые специалисты также серьезно обеспокоены тем, что обучение на дому мешает социализации ребенка. И конечно же, очень актуальна проблема дороговизны, ибо за домашнее обучение родителям приходится выкладывать от нескольких тысяч до более чем десяти тысяч долларов в год. И наконец, обучение на дому требует от нас готовности проводить со своими детьми по много часов в день, а это уровень участия родителей в жизни их чад, которого многие мамы и папы не могут себе даже представить. Ни одну из этих проблем быстро не решить, но для все большего числа родителей плюсы перевешивают минусы. Действительно, трудно отрицать тот факт, что домашнее обучение является высшим проявлением участия родных в индивидуализированном обучении. А где бы ни учился ребенок, дома или в школе, наша задача – сделать образование более персонифицированным, интересным и приносящим удовольствие, а не вселяющим скуку или страх.

Глава 10
Изменение климата

ЧТО БЫ НИ ДЕЛАЛИ ШКОЛЫ ради своей трансформации, их культура очень сильно зависит от политической атмосферы в стране. И изменения, столь необходимые сегодня школам, укоренятся намного быстрее и легче, если их поддержат на местном и государственном уровне. Для этого люди, принимающие решения, должны понимать свою особую роль в деле внедрения этих изменений.

Кто же эти люди? Все те, кто определяет рамки и практические условия, в которых приходится работать школам страны: члены школьного совета, инспекторы школьных округов, политики и профсоюзные лидеры. Все они образуют сложнейшее переплетение разных, зачастую противоречивых интересов. Мне приходилось сталкиваться с такими людьми на всех уровнях образования по всему миру. Большинство из них искренне желают добра школам, входящим в сферу их влияния, и хотят принимать решения в интересах учащихся. Многие делают для этого все от них зависящее. Некоторые руководствуются исключительно благими намерениями, но эти намерения каким-то непостижимым образом мешают им достигать их же целей.

Как мы уже убедились, сфера образования – чрезвычайно сложная среда, и управлять ею весьма непросто. Но ситуация усугубляется еще больше, если политики изначально ставят перед отраслью неправильные цели или используемые стратегии идут вразрез с тем, как действительно нужно работать нашим школам. Итак, какую же роль политики и директивные органы должны играть в преобразовании школ? И что они должны делать, чтобы помочь школам *достичь четырех основных целей образования: экономической, культурной, социальной* и *личной?*

* * *

Прежде чем ответить на эти вопросы, хочу рассказать о работе группы политиков и педагогов, пытающихся изменить культуру образования в одном из беднейших регионов США. Ради радикальных преобразований в местных школах они выходят далеко за рамки культуры, базирующейся на стандартах.

Корни успеха

Южная Каролина не может похвастаться отличными показателями в сфере образования. По результатам Национальной оценки образовательного развития (NAEP – National Assessment of Educational Progress), в 2013 году процент учеников 4–8-х классов (именно в них проводится NAEP), знания которых по чтению и математике находились на среднем или выше уровне, оказался в этом штате ниже, чем в среднем по стране. Около четверти учеников вовсе не окончили среднюю школу, а 40 процентам тех, кому это удалось, для поступления в колледж потребовалась дополнительная помощь[188]. Кстати говоря, репетиторские программы обходятся отнюдь не богатому штату почти в 21 миллион долларов в год. Опрос общественного мнения показал, что три четверти родителей учеников государственных школ Южной Каролины считают, что система нуждается в серьезных преобразованиях. Но для этого нужно, прежде всего, преодолеть прочно укоренившиеся в самом обществе убеждения относительно того, как на самом деле должны выглядеть и работать школы.

Условия для трансформации были чрезвычайно сложными, но группа преданных делу педагогов смело приняла этот вызов. В октябре 2012 года они представили управлению по делам образования штата новаторский отчет, в котором были изложены основные проблемы системы. В нем также ставился вопрос: кто в штате может помочь внедрить столь необходимые школам изменения? Некоторые лидеры предложили на эту роль New Carolina, некоммерческую организацию, специализирующуюся на экономическом развитии штата. Группа педагогов встретилась с ее представителями, что вылилось в запуск программы TransformSC. И хотя на момент написания этих строк программа только набирает обороты, ее высокие амбиции и смелый подход дают все основания полагать, что развитие системы образования штата впредь пойдет в принципиально новом направлении.

По словам Мории Джексон, директора образовательных инициатив, реализуемых сегодня New Carolina, – New Carolina гордится собой «как организацией, которая связывает воедино отдельные факты и способна объединить людей на общественной, беспартийной основе». Первым делом было решено «проникнуть вглубь» местного сообщества, чтобы получить лучшее представление о том, что, по мнению общественности, должно измениться в системе образования штата прежде всего. Инициативная группа подготовила поистине инновационный

доклад по этому вопросу, но чтобы обеспечить участие людей в планируемых масштабных изменениях, он должен был полностью согласовываться с настроениями общества. «Реакция людей меня просто поразила, – говорит Мориа. – Откликнулись все: сенаторы, члены парламента, городские чиновники, родители, учителя. Мы чувствовали, что действительно задели людей за живое и их по-настоящему волнует данная проблема. Это стало для нас очень-очень надежным фундаментом.

Мы хотим показать людям, что изменения возможны. В краткосрочной перспективе мы должны выработать общие принципы. Школьные администрации согласовали основные характеристики выпускника XXI века, которые недавно приняла и Торговая палата штата. Это очень важно, потому что педагоги и бизнесмены, к сожалению, очень часто говорят на разных языках».

Благодаря конструктивному диалогу с директорами школ выяснилось, что в штате многие искренне заинтересованы в том, чтобы образование больше сосредоточилось на практических, обучающих партнерству элементах учебной программы, которые мы уже не раз обсуждали в этой книге. В итоге школы Южной Каролины отдали приоритет технологиям; стали переходить на модели обучения, базирующиеся на проектах; развивать прежде незаслуженно недооцененные навыки, такие как решение проблем и коммуникации; и предоставлять учителям значительно больше свободы действий, не переставая при этом строго спрашивать с них за результат. Кроме того, выяснилось, что в штате ощущается острая потребность в оценивании нового типа. Мориа говорит: «Мы понимаем важность промежуточного контроля и итоговой оценки. Нам нужны данные, собираемые в режиме реального времени. Чтобы оценить знания учеников, учителя не должны ждать результатов итогового тестирования в конце учебного года. Они должны иметь в своем распоряжении метод некогнитивной оценки. Как, например, оценивать лидерские навыки в процессе обучения на проектной основе? Как оценивать навыки общения?

В долгосрочной перспективе мы хотим, чтобы по крайней мере 90 процентов учащихся оканчивали школу подготовленными к работе или колледжу. И это не обязательно означает улучшение показателей стандартизированного тестирования. Мы действительно стараемся подходить к делу мудро и хотим, чтобы наши классы больше походили на реальный мир. Мир меняется, и мы должны быть уверены в том, что наши ребята смогут успешно конкурировать в современной, основанной

на знаниях экономике».

Инициатива New Carolina базируется на расширении прав и возможностей директоров и учителей в деле улучшения общей культуры успеха и достижений в их школах. «Им сегодня предоставляется действительно огромная свобода действий, и они могут по своему усмотрению внедрять многие нововведения, но им обязательно нужен кто-то, кто мог бы подбодрить их, сказав: “Эй, все нормально; мы на вашей стороне. Мы собираемся защищать ваши интересы в органах законодательной власти”. Для нас в Южной Каролине, с нашей структурой системы образования, это действительно важный момент. Каждый школьный округ имеет свой местный школьный совет, который нанимает своего инспектора. На уровне штата у инспектора не слишком много полномочий. Если местное сообщество им недовольно, он уходит. Поэтому мы и стараемся убедить людей, что эти инспекторы и учителя-новаторы делают все правильно, и мы их искренне поддерживаем».

Программа постепенно набирает ход, и на этом фоне одной из самых больших проблем становится необходимость преодолеть укоренившееся мнение относительно школ и образования даже среди родителей и законодателей, наиболее активно ратующих за изменения. «Впервые за последние десятилетия абсолютно все согласны с тем, что нам нужно меняться, но изменить культуру чрезвычайно трудно. Все знают, как выглядит традиционная школа, и многих связывают с ней очень прочные узы. Когда мы начинаем говорить о полном перепроектировании школьных зданий, в результате которого они будут совершенно не похожи на школу, мы сталкиваемся с определенными проблемами в местных сообществах».

Прогрессивный дизайн средней школы River Bluffs (Лексингтон, Южная Каролина) с ее учебной программой Expeditionary Learning и отсутствием привычных учебников и шкафчиков поражает воображение многих посетителей. Но некоторые люди жалуются, что она больше похожа на Starbucks и не имеет ничего общего с привычной школой. Для инициаторов программы TransformSC это яркий пример того, с чем сталкиваются реформаторы в любом уголке мира, – сопротивлением и непониманием, возникающими, когда новое в*и*дение резко противоречит устоявшемуся традиционному.

«Один из эффективных способов реформировать школу – изменить риторику о государственном среднем образовании. Мы стараемся акцентировать внимание исключительно на позитивном аспекте, чтобы даже скептики говорили: “А знаете, может, это не так уж и плохо” или “Может, мы и правда сумеем

это сделать”. Мы очень тщательно продумываем все, что рассказываем людям о своих планах и действиях. Вместо того чтобы заявлять: “Низкие показатели этой школы объясняются высоким уровнем бедности ее учащихся”, мы находим школу, которая, несмотря на такие же условия, добилась успеха». Сейчас заканчивается вступительный этап программы, и она начинает по-настоящему набирать обороты. Осенью 2013 года в программе участвовали тридцать семь школ, охватывающих довольно широкий демографический спектр.

Политика для роста

TransformSC и многие другие программы, описанные в этой книге, являются примерами политик, спускаемых сверху, но ориентированных на поощрение инноваций снизу. Речь идет о создании условий, в которых школы смогут трансформироваться. Так что же это за условия?

Как я уже говорил, истинная роль эффективных лидеров в сфере образования заключается не в *управлении и контроле, а в поддержании соответствующего климата*. Если учителя и директора школ должны создавать условия для роста своим учащимся и местным сообществам, то роль политиков и директивных органов – сформировать аналогичные условия на уровне школьных округов и сообществ, которым они призваны служить. Я уже высказывал предположение, что образование должно основываться на принципах *здоровья, экологии, справедливости* и *заботы*. Чтобы эффективно их применять, людям, принимающим решения в данной сфере, необходимо обеспечить соответствующие условия и развивать их. Это косвенно подтверждается многочисленными примерами из этой книги. А теперь позвольте продемонстрировать это здесь.

Здоровье

Восторженные ученики

Главным условием для эффективного обучения является неподдельный энтузиазм, проявляемый учениками к учебе. Чтобы пробудить и поддерживать его в них, надо понимать, как учащиеся учатся, обеспечить их разносторонней учебной программой и внедрять и развивать методы преподавания и оценивания, мотивирующие к учебе, а не препятствующие ей. Если ребенку неинтересно в школе, все остальное, происходящее в сфере образования, уже практически не имеет значения. Потери, которые мы несем в связи с тем, что дети в школе скучают, а то и вовсе ее бросают, несравненно больше, чем инвестиции в образование, которые позволили бы изначально пробудить в них любовь к учебе.

Квалифицированные учителя

В самом начале книги я провел четкую грань между обучением и образованием. Роль педагога заключается в содействии учебному процессу, и эта задача требует очень высокой квалификации. Именно поэтому все действительно эффективные системы школьного образования ставят во главу угла наем, удержание и непрерывное профессиональное развитие высококачественного педагогического персонала. На свете не найдется ни одной образовательной системы, которая была бы объективно лучше, чем работающие в ней учителя.

Вдохновляющее видение

Как известно, люди действительно творят чудеса, если ими движет грандиозное видение и чувство четкой цели. Причем чрезвычайно важно, чтобы видение максимально сочеталось с внутренними потребностями и убеждениями человека. Мне, например, крайне трудно представить себе ребенка, который просыпается утром с мыслью о том, как ему повысить стандарты своего штата в области чтения. Но очень многие дети действительно хотят научиться читать, писать и считать, а также петь, танцевать, исследовать окружающий мир

и экспериментировать. И большинство родителей и учителей готовы и хотят их в этом поддержать. Для этого нужны политика и видение, гармонирующие с личными интересами и обстоятельствами детей, а не ситуация, когда их сводят к безличным измеряемым параметрам, используемым в некой абстрактной политической конкурентной борьбе.

Экология

Вдохновляющие лидеры

Великие системы невозможны без великих лидеров. Если учеников вдохновляют на достижения умные и квалифицированные учителя, а школу в целом – мудрый директор, то системам школьного образования надо верить тем, кто руководит ими и влияет на их работу. Они должны быть твердо убеждены, что люди, принимающие решения, понимают повседневные проблемы преподавания и обучения и что директивные органы, вырабатывая основополагающие принципы, по которым работают вверенные им школы, пекутся исключительно об интересах учащихся. А политикам ни за что не улучшить ситуацию в школах без доверия и искренней преданности тем, кто выполняет в них реальную работу.

Согласованность и слаженность системы

Здоровые системы работают как единый слаженный организм, где каждый элемент поддерживает другие. Такой же должна быть и система образования. В столь сложной системе, со множеством подсистем и динамических процессов, существует постоянный риск, что интересам тех или иных групп будет отдаваться предпочтение или, напротив, их станут игнорировать. В системах качества видение тесно связано с практикой на всех этапах и уровнях. Основными элементами системы образования являются люди, и согласованность их опыта следует считать важнейшим, а не второстепенным моментом.

Правильно распределяемые ресурсы

Высокоэффективные образовательные системы хорошо обеспечены ресурсами, причем не только финансовыми. Но качество образования не всегда связано с количеством потраченных на него денег – мы в этой книге приводили целый ряд примеров школ, предоставляющих превосходное качество образования, несмотря на весьма ограниченное финансирование. Впрочем, как бы там ни было, США тратят на образование на душу населения больше, чем любая другая страна мира,

но при этом их система не может претендовать на звание лучшей. Все зависит от того, как расходуются выделенные ресурсы. Высокоэффективные системы прежде всего инвестируют в профессиональную подготовку педагогов, новые технологии и объединенные вспомогательные службы, недоступные для каждой отдельной школы.

Справедливость

Партнерство и сотрудничество

Как уже говорилось, в основе движения за образовательные стандарты лежит конкуренция между учениками, учителями, школами, школьными округами, а в настоящее время еще и между странами. Конечно, в сфере образования, как и в большинстве остальных областей человеческой жизни, должна присутствовать конкуренция. Но система, которая настраивает людей друг против друга, изначально неверно определяет динамику, ведущую к высокой эффективности. Образование по-настоящему процветает только при условии партнерства и сотрудничества – в самих школах, между школами, а также между другими группами и организациями.

Стратегическое новаторство

Переход от статус-кво к новой парадигме всегда требует воображения и видения, а также внимательности и осторожности. «Внимательность» в данном случае означает защиту того, что, как известно, хорошо работает, пока с особой тщательностью и ответственностью изучаются новые подходы. Одна из самых мощных стратегий для системных изменений заключается в тестировании преимуществ, обеспечиваемых переходом на иной, новый образ действий. Инновации будут носить стратегический характер, если имеют смысл и значимость, выходящие за рамки их непосредственного контекста, и если вдохновляют других внедрять их в своих собственных ситуациях.

Пропаганда и разрешение

Одна из важнейших задач политиков и директивных органов – создать условия, при которых локальные инновации поощряются и поддерживаются. Внедрять изменения, как правило, довольно трудно, особенно если речь идет о сложных практических методиках, давно воспринимаемых всеми как нечто само собой разумеющееся. Я уже говорил, что культура, по сути, представляет собой кодекс разрешений относительно приемлемого и неприемлемого поведения. Люди,

принимающие решения, могут способствовать изменениям на всех уровнях, активно агитируя за перемены, открыто позволяя школам ломать старые привычки ради достижения новых горизонтов.

Забота

Высокие стандарты

Высокие стандарты во всех аспектах школьного образования чрезвычайно важны. Что, собственно, никогда не подвергалось сомнению. Они вдохновляют людей, поощряя их достигать большего, чем они могли себе представить. Это относится как к обучению музыке и танцам, так и к математике и техническим дисциплинам. Но стандарты будут эффективными, только если они являются стимулом для реальных достижений, а не самоцелью. И нам сегодня очень важно прийти к соглашению о том, каковы должны быть эти стандарты, и, следовательно, выработать совместный, базирующийся на взаимном уважении процесс, без которого такого соглашения не достичь.

Правильная отчетность

Высокие стандарты должны касаться не только того, чем занимаются учащиеся. Они, безусловно, важны и в преподавании, и в администрировании и управлении школами. Подотчетность не следует рассматривать как улицу с односторонним движением. Конечно же, педагогам надо отчитываться о результатах своей работы. Это обязаны делать и директивные органы, и лица, принимающие решения, которые влияют на работу учителей. Эффективная подотчетность предполагает реальную ответственность и контроль. Если человеку необходимо перед кем-то отчитываться, то ему следует делать это только в отношении тех факторов, которые он действительно может контролировать. Правильная система отчетности обязательно должна учитывать факторы в жизни учащихся, которые школы могут как-то смягчать, но не способны в полной мере контролировать, и такая система должна функционировать во всех областях и на всех уровнях системы.

Непрерывное профессиональное развитие

Педагогика – на редкость ответственная профессия. Учитывая, как стремительно меняется наш мир и ужесточаются требования, учителя должны регулярно оттачивать свои

профессиональные знания и навыки. Развитие школы – это, по сути, процесс профессионального развития. Постоянный профессиональный рост учителей – не роскошь, а необходимые инвестиции в успех учащихся, их школы и местного сообщества.

Изменение курса

Если бы движение за образовательные стандарты работало, как предполагалось, у нас не было бы никаких оснований менять курс. Но это, к сожалению, не так, и это известно политикам всего мира. Ряд наиболее интересных изменений внедряется именно в тех штатах, которые раньше особенно активно ратовали за введение образовательных стандартов. Например, закон NCLB в значительной степени базировался на принципах, разработанных в Техасе. В настоящее же время несколько регионов этого штата возглавили движение за более персонализированные стратегии обучения, в должной мере учитывающие разнообразные таланты учащихся и потребности разных частей штата.

Именно это имел в виду конгрессмен-ветеран Техаса Джимми Дон Эйкок, когда однажды сказал в беседе со мной, что «социально-экономические проблемы в разных частях штата существенно разнятся. И чрезвычайно важно обеспечить школьные округа конкретными средствами и возможностями для выработки образовательных стратегий, пригодных именно для их части штата».

Джимми – автор Законопроекта 5, единогласно принятого палатой представителей и сенатом Техаса в 2013 году и предполагающего существенные изменения требований к выпускным экзаменам и ряду других тестов, которые сдают учащиеся штата. А еще данный документ допускает новаторские способы получения среднего образования, признавая тот факт, что у каждого ученика, оканчивающего школу, свои планы на будущее.

«Вся моя работа в законодательных органах неразрывно связана с образованием. По сути, это единственное, что оказалось достаточно важным, чтобы заставить меня вернуться на работу после того, как я ушел в отставку. Около 40–50 процентов наших учащихся буквально силой оттеснялись на обочину жизни, поскольку были чрезвычайно слабо подготовлены к работе или имели образование, которое не позволяло ее найти. Сложилась абсолютно неприемлемая ситуация. Надеюсь, новый законопроект включает в себя разумные образовательные альтернативы для детей, не планирующих поступать в колледж. Кто-то из них не получает высшего образования по причине неуспеваемости, кто-то по финансовым причинам, а есть и те, кто просто не хочет туда поступать, так как уже понял, что его будущая профессия не требует четырехлетнего обучения

в университете».

«Я думаю, большинство из нас согласится, что многие молодые люди нуждаются в дополнительном развитии имеющихся у них навыков, где бы эти навыки ни были получены: в школе или уже после ее окончания. Наш законопроект достаточно гибок и позволяет учащимся еще в школе начать приобретать навыки, которые дадут им возможность найти работу и стать самостоятельными людьми. Тот факт, что ребенок со школьной скамьи не нацелен на университетский диплом, вовсе не означает, что он неудачник. Мы пришли к выводу, что когда дети понимают, что та или иная цель достижима, они и их родители мобилизуются и начинают осознавать ценность образования, которой раньше просто не замечали. Я думаю, что в результате мы можем стать свидетелями более удачных решений относительно не только выбора профессии, но и поступления в колледж, например: “А что, пожалуй, мне это по плечу”. Сегодня такого практически не услышишь. Я считаю, что этот законопроект полезен, даже если достигнет всего одной цели: повысит степень уверенности в себе и заинтересованности учеников и их родителей.

Мы сократили число итоговых тестов с пятнадцати до пяти. И все равно в следующем году один из четырех наших учащихся не сможет окончить школу в срок. А если бы мы оставили все пятнадцать, полагаю, этот показатель превысил бы 40, а то и 50 процентов. При этом многие школьники успешно сдали бы все курсовые работы и получили бы за них вполне приличные отметки. Если вы проводите слишком много итоговых тестов по окончании учебных курсов, то вполне можете оказаться в ситуации, когда дети хорошо успевали в школе и делали все, что, по их мнению, должны были делать, но проваливают итоговый экзамен. И чем же это объяснить? Тем, что им завышали отметки? Недостатками самого теста? Или тем, что он неправильно проводится? По всей вероятности, всем понемножку.

В нашем законопроекте довольно подробно говорится о том, что чтобы он давал нужные результаты, необходимо уделять должное внимание всем трем важнейшим компонентам: тестированию, учебной программе и отчетности. Мы вполне осознанно приняли решение свести их воедино. Если бы мы работали с какой-либо одной частью, не трогая две другие, думаю, это могло бы привести к весьма негативным последствиям. Если же оптимально сбалансировать все три, то получится весьма практичный и функциональный сборник законов, в котором все четко разложено по полочкам: “Это делается в интересах учащихся, это для нужд штата, а вот

так лучше организовать отчетность школьных округов". Это очень работоспособный законопроект, и большинство педагогов чрезвычайно рады его появлению. Родители и учащиеся тоже, похоже, довольны. Хотя, конечно, люди не одинаково относятся ко всем реформам.

Активнее всего против нашего законопроекта выступают ярые сторонники закона NCLB, считающие, что благодаря регулярному тестированию, росту образовательных стандартов и постоянному давлению на школьников можно добиться серьезного прогресса и отличных результатов на ниве среднего образования. Вынужден признаться, что одно время я тоже так думал, не понимая, что исхожу при этом из удобного механического взгляда на образование, при котором к школе относятся приблизительно так же, как к промышленному предприятию. При таком подходе не принимается во внимание тот факт, что все люди разные. Вы можете сделать для двух человек одно и то же и получить абсолютно отличающиеся результаты. В итоге я отказался от этой точки зрения, поняв, что я во все это больше не верю».

Переход от стандартизации к индивидуализации образования, от традиционализма к творчеству сегодня происходит не только в США. Такая картина наблюдается во многих уголках планеты – с одинаково заметным успехом.

Как это делают другие

Выработка политического курса – процесс коллективный и довольно сложный. Но настоящие агенты перемен знают, что исполненный энтузиазма человек способен трансформировать этот процесс и изменить мир. И иногда лидерство такого рода начинается с ответа на вызов.

Удар молнии по Аргентине

Когда аргентинская экономика в 2001 году рухнула, Сильвина Гвирц решила, что просто не может и дальше продолжать вести размеренную жизнь научного работника. Сильвина – доктор философии, специализирующийся на научных исследованиях в области образования, – понимала, что при таком притоке детей из бедных семей в ее стране кабинетными исследованиями многого не добьешься. Имея доступ к грантам ряда крупных компаний, Гвирц разработала амбициозный проект, нацеленный на повышение качества образования в школах с недостаточным финансированием. Сотрудничая с бедными школьными округами по всей стране, она возглавила инициативу по вовлечению местных сообществ в деятельность по улучшению положения в их школах. Результаты оказались вдохновляющими: процент детей, бросивших учебу, снизился с 30 до 1 процента, а процент второгодничества – с 20 до 0,5 процента.

«Мы работали в тесном контакте с местными партнерами, – рассказывала Сильвина, – и для усиления политики округов разбили их на отдельные территории, с учителями и директорами школ которых активно сотрудничали. Нам было очень важно довести до сведения директоров свои цели и сообщить, что они могут привлекать к реализации проекта своих учителей. И мы никогда не использовали метод негативного подкрепления. Мы шли в классы вместе с учителями и работали с ними над конкретными проблемами. Наши действия во многом напоминали работу врачей, когда те собирают консилиум, чтобы решить дальнейшую судьбу пациента. И учителя чувствовали, что мы пришли в школы ради них, чтобы им помочь».

Но какой бы эффективной ни была (и остается) ее программа, Сильвина быстро поняла, что столкнулась с одной весьма масштабной проблемой, и чтобы действительно помочь учащимся попавшей в трудную экономическую ситуацию страны, ей нужно идти в политику – несмотря на то, что никакой природной склонности к этому у Сильвины не было. И она стала министром образования провинции Буэнос-Айрес и занимала этот пост почти восемь лет. А совсем недавно Гвирц инициировала Conectar Igualdad, программу, призванную связать аргентинских учеников с передовыми технологиями. На момент написания этих строк Conectar Igualdad раздала учащимся страны более трех с половиной миллионов нетбуков. На каждом из них установлено приложение с открытым исходным кодом для облегчения процесса обучения, но главная цель программы – зажечь в детях

искру любви к учебе.

«С моей точки зрения, существует три типа детей, – говорит Сильвина. – Первые – пассивные потребители технологий. Они пользуются наиболее известными компьютерными программами, но в самих технологиях абсолютно не разбираются. Далее идут интеллектуальные потребители, то есть дети, умеющие отличать правильное от неправильного в интернете. Они знают о технологиях больше, но не создают их. И наконец, третья категория – дети, которые являются и потребителями, и разработчиками передовых технологий. Причем в этом им очень помогает открытый исходный код на нетбуках. Если вы хотите, чтобы ребенок, пользуясь компьютером, проявлял креативность, его обязательно надо научить программировать. Дав компьютер ребенку, у которого прежде никогда его не было, вы резко сужаете пропасть между ним и цифровыми технологиями. Компьютер может быть невероятно эффективным инструментом для изучения других дисциплин и активно побуждает детей к творчеству».

Когда-то Сильвину Гвирц вполне устраивала теоретическая научная деятельность, но теперь она лидер, причем сразу в нескольких областях. Она исполнительный директор Conectar Igualdad, профессор Университета Сан-Мартина, научный сотрудник Национального совета научно-технических исследований в Аргентине, приглашенный профессор в Государственном университете Нью-Йорка в Олбани и редактор серии двух книжных образовательных программ. Обстоятельства требовали, чтобы Сильвина стала лидером, и она с честью приняла этот вызов.

Творческий Китай

А Цзян Сюэцинь увидел проблему в своем родном Китае. На первый взгляд все было замечательно – как я уже упоминал, в последнем рейтинге PISA Шанхай занял первое место, но этот отличный результат был достигнут благодаря неустанной зубрежке и почти исключительному фокусу на итогах тестирования. С точки зрения Цзяна, этот процесс «вознаграждает учеников за утилитарное, неэтичное, недальновидное поведение, разрушительное для их природной любознательности, творчества и любви к учебе. В общем, любая система образования, которая ставит достижения и цели выше процесса и позиции, на мой взгляд, вредна для учащихся»[189]. Система, о которой говорит Цзян, известна под названием *гаокао* (гаокао – всекитайские государственные вступительные экзамены в вузы). Подобно тому как западное образование в его нынешнем виде было смоделировано на базе системы, обслуживавшей интересы промышленной революции, *гаокао* создавалась для времен, когда Китай нуждался в максимальном количестве инженеров и менеджеров среднего звена. Иными словами, данная система нацелена на выпускников школ, которых в огромных количествах отправляли в США для получения высшего образования. Но Китай меняется. Средний класс расширяется и все меньше зависит от производственного сектора, и стране, соответственно, требуются члены общества несколько иного типа. «Для прогресса современному Китаю нужны люди с другими навыками. Он нуждается в предпринимателях, дизайнерах, менеджерах высшего звена – в людях, которых в Китае явно не хватает», – говорит Цзян Сюэцинь[190].

В 2008 году Сюэцинь приступил к созданию в городе Шэньчжэнь школы нового типа. Здешние ученики не сдавали гаокао. Они больше времени занимались выполнением всевозможных письменных заданий, помогали местным бизнесменам управлять кофейней и газетой, учились быть предпринимателями и сопереживать другим людям, принимали активное участие в работе социальных служб.

Впоследствии Цзян Сюэцинь перешел работать в Международную школу Цинхуа, где занял пост заместителя директора и продолжает продвигать свой новаторский подход к обучению китайских школьников. Кроме того, недавно он опубликовал книгу Creative China («Творческий Китай»), в которой делится опытом преподавания творческих дисциплин и предлагает практическую платформу для расширения своего

подхода.

Потребность в изменениях на ближнем востоке

Доктор Амин Амин считает наращивание человеческого потенциала величайшим вызовом для арабского региона. «Потребность в человеческом капитале XXI века выдвигает принципиально новые требования к нынешней системе образования, которая должна быть эффективной и в полной мере удовлетворять конкретные потребности каждого учащегося», – говорит он[191]. С этой целью Амин создал программу ASK for Human Capacity Building (акроним ASK расшифровывается как attitude (отношение), skills (навыки) и knowledge (знания)) [192], одна из основных целей которой – предоставление образовательных услуг, позволяющих воспитать в регионе поколение людей, способных мыслить по-новому. Эти службы работают на пяти платформах: профессиональное развитие для педагогов, лицензирование учителей, разработка индивидуализированного учебного контента, мониторинг и оценивание и консультирование с общественными организациями и школами.

Работа доктора Амина уже принесла видимые плоды: начиная с 2011 года в программе отнюдь не безрезультатно приняли участие не менее четырех тысяч школ. За это организация Mowgli Foundation присвоила Амину Амину звания «Пропагандист глобальных кардинальных изменений» и «Наставник года»[193].

Трансформация в Шотландии

В настоящее время одна из самых интересных национальных инициатив в области образования реализуется в Шотландии. Она воплощает в себе многие принципы и условия, которые мы рассматривали в этой книге. Центральный элемент инициативы – программа Curriculum for Excellence, общая структура преобразований в рамках всей школьной системы. Данная программа довольно сильно напоминает финскую[194] и резко отличается от большинства реформаторских начинаний Великобритании и США. Она разработана в результате длительных консультаций с педагогами, родителями, учащимися, бизнесменами и общественными лидерами всей Шотландии. В программе описывается смелое в*и*дение будущего образования в стране и общие принципы воплощения этого видения в жизнь. И это вовсе не предписывающая структура, навязываемая сверху. Подобно программе A+, она предоставляет школам б*о*льшую свободу действий для интерпретации, позволяя удовлетворять конкретные потребности учащихся и местных сообществ. В основе этого процесса лежит тщательный анализ проблем практической реализации новых принципов и надежная теория изменений.

Данная стратегия разрабатывалась в сотрудничестве с International Futures Forum (IFF), всемирной группой, объединяющей педагогов, политиков и ученых. IFF установила три формы понимания при внедрении перемен, назвав их горизонтами: Horizon 1 – это существующая система; Horizon 2 – процесс перехода; Horizon 3 – новое состояние дел, к которому должен привести процесс изменений. Кстати, эти же принципы легли в основу трансформации, которая происходит по другую сторону Атлантики, в канадском городе Оттава.

Прислушайтесь к Оттаве

Питер Гэмвелл, как и я, родом из Ливерпуля в Великобритании. Сейчас он возглавляет отдел просвещения школьного совета школьного округа Оттава-Карлтон (OCDSB – Ottawa-Carleton District School Board), организации, которая благодаря преданности идее инклюзивности и творчества в школах зарекомендовала себя как истинный лидер школьных советов всего мира.

По словам Питера, моментом истины для OCDSB стала встреча руководства округа с сотрудниками разных школ в 2004 году, посвященная вопросам лидерства. Питер и другие организаторы уже приближались к середине запланированной повестки дня, как вдруг в зале поднялась рука. Человек спросил, для чего его пригласили на это собрание, и ему объяснили, что хотят, чтобы он поделился своими идеями по поводу лидерства. Ответ мужчину явно удивил. Он сказал, что работает в этом школьном округе вот уже двадцать лет и никогда не видел ни малейших признаков того, что его идеи о лидерстве кого-то волнуют. Именно в эту минуту Питер осознал острую потребность в масштабной инициативе, которая позволила бы охватить и оценить творческие предложения каждого, включая сотрудников школ, родителей и, конечно же, учащихся.

«Каждый человек наделен творческим потенциалом, – сказал мне Питер, – и у каждого есть свое внутреннее великолепие. Мы должны признавать это и высоко ценить и постоянно искать варианты использовать разнообразие идей ради общего блага. Если у нас получится, мы максимизируем возможность развивать культуру участия и причастности и задействовать творческие наклонности каждого человека».

Один из способов, благодаря которым Питер создает атмосферу творчества, заключается в том, чтобы постоянно «выяснять, что люди могут предложить, внимательно выслушивать их истории, узнавать об их уникальных дарованиях и использовать все это ради общей пользы». Стоит упомянуть еще один способ – помогать каждому участнику системы понять, что он наделен врожденной склонностью к творчеству.

«Если пойти в детский сад и понаблюдать за малышами, увидишь, что их буквально распирает от креативности. А если прийти в пятый или шестой класс средней школы и спросить ребят: “Кого из вас можно назвать творческой личностью?” – они сделают нечто совершено потрясающее: укажут на одного-двух одноклассников. Это так грустно. То же самое мы наблюдаем

и среди взрослых. Наша цель – помочь людям признать, что каждый из них обладает творческим потенциалом, чтобы они, услышав такой вопрос, перестали наконец указывать на других и начали указывать на себя».

Чтобы этого добиться, организация обратилась ко всему школьному округу с призывом проявить творческую инициативу. Поначалу реакция была довольно сдержанной. Но когда Питер и его команда четко дали людям понять, что их мнение действительно важно, посыпались сотни новаторских предложений. Идеи варьировались от новых внутриклассных инициатив до мероприятий, предполагающих ознакомление детей-аутистов с миром предпринимательства, и предложений о программах экономии, высказанных техническим персоналом одной школы.

Многие инициативы были нацелены на повышение индивидуализации образования учащихся посредством расширения диапазона предлагаемых им учебных курсов и, соответственно, их горизонтов.

«Никто, конечно же, не будет оспаривать значимость математики и языковых дисциплин. Они, безусловно, есть и будут крайне важны. Речь идет о том, чтобы помочь детям за время учебы в школе выявить свои действительно сильные стороны, поскольку зачастую сегодня многие дети, покидая ее стены, так этого и не знают. Мы за достижение баланса, благодаря которому ни один ребенок не скажет: “Я не знаю, в чем я действительно ас”. Если ваши учителя готовы с радостью делиться своими увлечениями, талантами и способностями, это непременно позитивно скажется на среде обучения».

Я спросил Питера, что бы он порекомендовал директивным органам других школьных округов, которые хотят создать атмосферу творчества по примеру OCDSB. И он ответил на редкость лаконично: «Им надо готовиться к тернистому пути». Очевидно, процесс внедрения изменений в OCDSB тоже не был гладким. Но чуть позже Питер прислал мне следующий список:

• Измеряйте температуру своей организации. Выясните, как люди относятся к культуре обучения. Задайте серьезные и дающие пищу для размышлений вопросы. Каковы взгляды людей на обучение, лидерство и творчество? Где члены организации могут проявить свой творческий потенциал на индивидуальном, групповом и общеорганизационном уровнях? Что люди думают о лидерстве и какие характеристики и поведение приписывают идеальным лидерам? Способствует ли ваша организационная культура неформальному лидерству и личному творчеству? Что из того, что вы делаете, помогает

(или мешает) реализации творческого потенциала отдельного человека, группы, организации? Как можно улучшить ситуацию? Будьте готовы отвечать предельно откровенно. И обязательно убедите людей, что вы искренни в своем желании услышать их мнения.

• Используйте собранную информацию для разработки подхода к изменению культуры, основанного на сильных сторонах. Начните прямо сейчас, не откладывая в долгий ящик. Общими усилиями выработайте видение или лидерское представление с описанием идей, возникших на почве всего того, что вам удалось узнать. Эта модель должна включать предложения сотрудников из самых разных групп организации. От иерархии необходимо избавляться, и люди должны видеть, что это происходит.

• Введите в действие практические методики и структуры, наглядно демонстрирующие людям, что вы внимательно слушаете их идеи и реагируете на них, что исходите из того, что эти идеи ценны и перспективны.

• Разговор должен быть долгосрочным и непрерывным. Вам надо разработать структуры, благодаря которым каждый человек будет услышан. Культура слушания и обучения на примерах самых ярких достижений имеет в данном случае решающее значение. Люди будут реагировать на новый подход по-разному, следовательно, ваша задача – обеспечить их самыми разнообразными возможностями для высказывания своего мнения. Как только люди по-настоящему ощутят свою причастность к происходящему, в организации сформируется нужная вам культура.

• Снесите все барьеры, отделяющие вашу организацию от внешнего мира, и привлеките людей со стороны. Они позволят вам взглянуть на ситуацию с совершенно иной позиции. Вы услышите поистине потрясающие истории о трансформациях в бизнес-предприятиях, муниципалитетах, научных организациях, учреждениях искусства и о множестве других людей и организаций, которые изо всех сил пытаются найти оптимальный способ работы в условиях нынешней эпохи креативности. Ищите их. Приглашайте к себе. Посещайте их сами. Вовлеките в диалог. Благодаря комбинации свежих идей и искренней любознательности вы построите в своей организации политику принципиально нового типа.

Где бы ни применялись перечисленные выше подходы – в Аргентине или Оттаве, Техасе или Дубае, – если все делать правильно, они дают похожие результаты. Но если принципы

и условия, по сути, предельно ясны, то почему же они не используются повсеместно?

В чем проблема?

На пути трансформации того типа, который мы сейчас обсуждаем, стоит множество препятствий. Одни обусловлены консерватизмом, присущим большинству институтов, в том числе школам; другие – противоречивым отношением к необходимым изменениям; третьи – культурой и идеологией; четвертые – политическими корыстными интересами.

Неприятие риска

В книге Weapons of Mass Instruction («Оружие массового обучения») Джон Тейлор Гатто пишет о матрице ограничений на новаторство в школах. В прошлом нью-йоркский учитель, Гатто в свое время вышел на пенсию, полностью избавившись от иллюзий, которые прежде питал в отношении промышленно ориентированной, базирующейся на стандартах культуры образования и ее влияния на учителей и учеников. Он говорит, что отдав всю жизнь образованию, пришел к выводу, что школы в их нынешнем виде, «с долгосрочным принудительным лишением свободы как учителей, так и учащихся и удержанием их в похожих на тюремные камеры классах, довольно сильно напоминают виртуальные фабрики марионеток». И Гатто никак не мог понять, почему школы должны быть именно такими.

«Исходя из собственного опыта, я понял, насколько много знают и другие учителя, но вынуждены держать это при себе из-за страха расправы. Будь на то наша воля и желание, мы могли бы легко и без особых затрат отбросить устаревшие, нерациональные структуры и помочь детям действительно получать образование, а не просто отсиживать столько лет за партами. Мы могли бы поощрять лучшие качества юности – любопытство, страсть к приключениям, жизнеспособность, умение нестандартно мыслить, если бы начали гибче подходить ко времени, материалам и тестам, знакомить детей с по-настоящему компетентными в своем деле взрослыми и предоставлять каждому ученику свободу, чтобы он мог иногда рисковать. Но мы всего этого не делаем»[195].

Такое упорное нежелание менять укоренившиеся привычки наблюдается абсолютно на всех уровнях, от школьного класса до законодательных собраний штатов. Задействованы тут и другие факторы.

Культура и идеология

Политика в области образования напрямую связана с прочими культурными интересами, и местные и национальные культуры сильно влияют на то, как и чему учат детей в той или иной стране мира. В ряде регионов Азии для школ, например, характерен культ послушания и уважения к власти, который коренится в общих традициях азиатской мысли и культуры.

Некоторые политики в США и Великобритании, особенно правого крыла, зачастую выступают за ликвидацию государственных школ и коммерциализацию государственного образования. Повальная одержимость идеями рыночной экономики вполне естественно заставляет их верить в то, что образование можно улучшить, применив соответствующее мышление и принципы в школах. Политический энтузиазм в отношении подобных инициатив вызван скорее поклонением традиционным ценностям капитализма в этих культурах, нежели реальным пониманием их эффективности в сфере образования.

Прибыль и влияние

Некоторые современные политики весьма усердно ратуют за внедрение в государственное образование рыночных факторов – через чартерные школы, платные дошкольные учреждения и независимые школы, управляемые коммерческими корпорациями. Но ни одна из этих категорий пока не доказала свою способность работать лучше, чем государственные школы с умным и эффективным руководством[196].

Политика и амбиции

Следует признать, что не всех, кто устанавливает политический курс для образовательных систем, на самом деле заботят проблемы образования. Некоторые политики и управленцы используют эту сферу в качестве платформы для дальнейшего профессионального роста. Их собственные амбиции в данной области могут быть неразрывно связаны с совершенно другими политическими интересами и мотивами. Одна из причин, по которым они ставят во главу угла результаты тестирования учащихся, заключается в том, что в краткосрочной перспективе их можно использовать на предстоящих выборах. Во многих демократических странах такие выборы проводятся каждые четыре года или около того. А агитация начинается за 18 месяцев до этого, а то и раньше. Следовательно, у политика на его текущей должности есть всего пара лет, чтобы чего-то достичь и затем использовать во время агитационной поездки по стране. И вполне объяснимо, что они прежде всего фокусируются на таких стратегически важных с политической точки зрения областях, как грамотность школьников или подготовленность выпускников школ к работе. А рейтинги PISA словно специально созданы для политического позерства.

Управление и контроль

Политики часто испытывают непреодолимую тягу к командно-административным подходам. Несмотря на риторику о важности развития личности и заботе об общественном благе, прошлое массового образования неразрывно связано с такими явлениями, как социальный контроль, послушание и соблюдение правил, чему есть документальное подтверждение. В некотором смысле массовое образование представляет собой процесс социальной инженерии. Иногда намерения политиков благие, иногда нет. Я говорил в начале этой книги, что Уолтер Гэлли назвал образование «традиционно оспариваемой концепцией». Это действительно так, и иногда мы не можем прийти к согласию не только по поводу средств, но и целей образования. А как бы бурно и продолжительно ни обсуждалась стратегия, дебаты никогда не приведут к консенсусу, если их участники преследуют противоречащие друг другу цели.

Организуем изменения

Мы уже отмечали потребность во вдохновляющем лидере, без которого невозможно создать климат новаторства и широких перспектив в сфере образования. Мне повезло работать со многими великими лидерами в этой важнейшей области нашей жизни, но одним из самых вдохновляющих я считаю известного британского идейного лидера Тима Бригхауса. Он возглавлял процесс трансформации в двух крупных школьных округах – Оксфордском и Бирмингемском, а также важные программы стратегических инноваций в Лондоне и по всей стране. Тим знает, что простого пути от в*и*дения к реальным изменениям не существует. Это непрекращающийся процесс действий, импровизаций, оценки и коррективов с учетом реального опыта и конкретных обстоятельств. Для краткого описания основных элементов данного процесса – видение, навыки, стимулы, ресурсы и план действий – он иногда использует следующую наглядную схему[197]:

Для успешного внедрения изменений нужны все перечисленные элементы. Людям требуется четкое видение будущего, в направлении которого им предлагают двигаться. Они должны чувствовать, что способны меняться и обладают всеми необходимыми для этого навыками. Люди должны верить в то, что для перемен имеются веские причины, что будущее, к которому они приведут, окажется лучше настоящего, и что ради этих преобразований действительно стоит приложить серьезные усилия. Люди должны располагать личными и материальными ресурсами для предстоящих преобразований и четким и реалистичным планом действий, который позволит реализовать задуманное или, по крайней мере, не даст сбиться с пути, даже если по ходу дела будет корректироваться.

Одним из самых больших препятствий, мешающих изменениям, является недостаточная согласованность отдельных элементов, необходимых для их внедрения. В случае отсутствия одного или более элементов процесс может застопориться, что, как правило, и происходит. Вот как это бывает[198]:

	Навыки	Стимулы	Ресурсы	План действий	=	Замеша-тельство
Видение		Стимулы	Ресурсы	План действий	=	Тревога
Видение	Навыки		Ресурсы	План действий	=	Сопро-тивление
Видение	Навыки	Стимулы		План действий	=	Разочаро-вание
Видение	Навыки	Стимулы	Ресурсы		=	Рассредо-точенность

При наличии же всех составляющих появляется реальный шанс помочь людям перейти от той точки, в которой они находятся сейчас, туда, где они планируют оказаться. А роль лидеров – гарантировать своим последователям движение в правильном направлении. И в конечном счете такая же роль у политиков и директивных органов в области образования.

Ваш ход

Многие принципы и условия, которые мы обсуждали в этой книге, так же стары, как и само образование. Они лежат в основе любой эффективной и успешной школы, где бы она ни находилось, и так было всегда. Моя собственная работа со школами и правительственными органами на протяжении сорока лет тоже неизменно строилась на этих принципах; их наглядно иллюстрируют и многие примеры успешных трансформаций, рассмотренные в этой книге. В настоящее время наша главнейшая задача – их повсеместное применение. Как мы уже неоднократно подчеркивали, в мире множество замечательных школ, в которых работают превосходные, исполненные энтузиазма люди. Но, к сожалению, большинству из них приходится бороться с доминирующей в сфере образования культурой, которая, по идее, должна бы им помогать.

Выдающийся американский государственный деятель и эрудит Бенджамин Франклин знал, что сбалансированное общее образование всех членов общества жизненно важно для воплощения американской мечты. И конечно же, имеет решающее значение и для того, чтобы исполнялись мечты людей в любой части земного шара. А по мере того как наш мир становится все сложнее и опаснее, потребность в трансформации массового образования и создании эффективных школ становится насущной, как никогда.

Франклин как-то сказал, что в мире живет три типа людей: несдвигаемые, сдвигаемые и те, которые двигают. И мы отлично понимаем, что он имел в виду. Некоторые люди не видят потребности в переменах и не хотят их. Они похожи на валуны в речном потоке, обтекающем их со всех сторон. Я бы посоветовал оставить их в покое. Течение и время работают на стороне трансформации, и в конце концов в один прекрасный момент эти люди просто останутся позади всех.

Сдвигаемые люди, напротив, понимают необходимость перемен. И если объяснить им, что делать, они начнут действовать. Работайте с этими людьми, идите туда, где сконцентрирована их энергия. Вступайте с ними в партнерство, четко формулируйте мечты и составляйте планы.

И наконец, те люди, которые двигают: агенты перемен, наделенные талантом видеть очертания иного будущего и исполненные решимости воплотить его в жизнь. Они знают, что для этого не всегда нужно чье-то разрешение. Как сказал

великий Ганди, если вы хотите изменить мир, вы должны сами стать той переменой, которую намерены осуществить. И если достаточное количество людей начинает шевелиться, возникает движение. Если это движение несет в себе достаточно энергии, вспыхивает революция. А это именно то, что сегодня нужно образованию.

Послесловие

ОКОНЧИВ В 1968 ГОДУ СРЕДНЮЮ школу в Великобритании, я поступил в колледж и волею судеб очутился в Бреттон-холле, известном гуманитарном колледже драмы в Западном Йоркшире. Бреттон был истинной жемчужиной в короне выдающегося образовательного округа, возглавляемого бесценным сэром Алеком Клеггом, пионером трансформаций в сфере народного образования. Учиться там было тройное удовольствие. Во-первых, Бреттоном руководил потрясающий молодой ученый с проницательным разумом, доктор Элин Дэвис. Это был мудрый лидер-педагог, который покорял умы и чувства преподавателей и студентов своим шармом, эрудицией и политической смекалкой.

Во-вторых, в колледже работало множество уникальных и страстно влюбленных в свое дело преподавателей и профессоров, которые всячески интриговали нас и заставляли всегда и во всем прилагать максимум усилий. И конечно, там были потрясающие студенты. Мы представляли собой эклектичную толпу, состоящую из людей разных возрастов, талантов и наклонностей, в один прекрасный момент на несколько лет погруженных в компанию друг друга, поселившуюся в великолепном особняке, расположенном на участке в несколько сотен акров в самой живописной сельской местности во всей Великобритании. И благодаря просвещенной государственной политике тех времен все это было бесплатно. Поверьте, я знаю, о чем говорю.

Я окончил колледж с дипломом педагога и лицензией, позволяющей преподавать английский язык и драму в начальной и средней школе. Этим я и занялся – а попутно учился у некоторых наилучших учителей, с которыми доводилось встречаться, работал с несколькими из самых талантливых учеников и преподавал в ряде самых прогрессивных и творческих школ, в которые меня заносила судьба. А еще именно в этот период меня чрезвычайно заинтересовали пертурбации в сфере массового образования и вопрос его перехода на рельсы большей индивидуализации.

Идея персонификации образования может показаться революционной, хотя на самом деле она отнюдь не нова. Ее корни уходят глубоко в историю образования. Еще в XVII веке Джон Локк ратовал за гармоничное развитие человека. С тех пор многие отдельные лидеры и институты несли факел индивидуализированных форм обучения, призванных обеспечить

всестороннее развитие юного поколения, и подчеркивали важность этих форм для построения более справедливого и цивилизованного общества.

Сторонники и практики персонифицированного и целостного подхода к образованию появлялись в самых разных культурах и смотрели на данную проблему с различных точек зрения. К ним относятся Жан-Жак Руссо, Иоганн Генрих Песталоцци, Джон Дьюи, Майкл Дуэйн, Курт Хан, Джидду Кришнамурти, Дороти Хиткоут, Жан Пиаже, Мария Монтессори, Лев Выготский, сэр Алек Клегг, Ноам Хомский и многие-многие другие. Предлагаемые ими подходы нельзя свести в одну научную школу или практику, но всех их объединяет страстное желание создать систему образования, базирующуюся на том, как учатся дети и чем им нужно овладеть, чтобы стать успешной и всесторонне развитой личностью.

Мария Монтессори была врачом и педагогом. Ее карьера в сфере образования стартовала в Сан-Лоренцо, Италия, в начале XX века, когда она работала с бедными и обездоленными детьми. Монтессори всегда подчеркивала важность индивидуализированного обучения, говоря: «Учитель должен внимательно следить за выражением лиц учеников и тем, интересно ли ребенку, как именно он выражает свой интерес и долго ли тот сохраняется. Учитель обязан быть очень внимательным и осторожным, чтобы ни в коем случае не нарушить принципы свободы. Ибо, побуждая ребенка прилагать неестественные усилия, он так и не узнает, какова степень спонтанной активности ребенка»[199]. В настоящее время по всему миру насчитывается более двадцати тысяч школ Монтессори, исповедующих философию этого великого педагога и практикующих ее подход к обучению[200].

Рудольф Штайнер – австрийский философ и социальный реформатор, разработавший гуманистический подход к педагогике, известный сегодня как «вальдорфская педагогика». Штайнер проповедовал *целостный* подход к развитию ребенка, считая одинаково важными все его направления: интеллектуальное, физическое, эмоциональное и духовное. Первая школа Штайнера открылась в 1919 году. Сегодня почти три тысячи школ в шестидесяти странах мира базируются на философии Рудольфа Штайнера и используют разработанные им методики[201].

Любопытно, что этот философ создал также особую систему органического сельского хозяйства, основанную на принципах экологии и устойчивого развития. Его система биодинамического сельского хозяйства базируется на естественных циклах смены

сезонов и не предполагает использования химических удобрений или пестицидов. В настоящее время ее широко применяют во многих странах как специфический практический метод в рамках органического земледелия.

Александр Нилл основал свою школу Summerhill в 1921 году, создав тем самым модель для всех возникших впоследствии так называемых демократических школ. Философия Summerhill состоит в «предоставлении человеку свободы, чтобы каждый ребенок мог взять на себя ответственность за свою жизнь и, преследуя собственные интересы, развиться в личность, которой, по его собственному ощущению, он призван стать. Это ведет к внутренней уверенности в себе и внутренней гармонии»[202].

И этот список можно продолжать.

Разные подходы к индивидуализированному обучению часто объединяют под общим лозунгом «прогрессивное образование», который критики, судя по всему, порой воспринимают как прямую противоположность «традиционному образованию». Это ошибочное мнение, чреватое целым набором ложных дихотомий. История образовательной политики всегда балансировала между этими двумя якобы полюсами. Последним на сегодняшний день колебанием маятника стало усиление движения за стандартизацию образования. Эффективное образование – это всегда оптимальное равновесие между строгостью и свободой, традициями и инновациями, личностью и группой, теорией и практикой, внутренним и внешним миром человека.

Но теперь маятник начал движение в противоположном направлении, и, как всегда, наша задача – помочь школам и учащимся найти точку равновесия. Сфера образования не может быть неизменяющейся величиной; в ней должно присутствовать извечное стремление создать наилучшие условия для реальных людей в реальных сообществах в нашем постоянно меняющемся мире. Именно в этом состоит суть жизни в сложной динамической системе. Потребности насущны. Опыт образования всегда личный, а вопросы и проблемы все чаще носят глобальный характер.

Революции определяются не только идеями, их порождающими, но и масштабами их воздействия. То, приведут ли идеи к революции, зависит от того, находят ли они в нужный момент отклик в душе достаточного количества людей, чтобы побудить их к решительным действиям. Как я уже говорил, революционные идеи, пропагандируемые мною в этой книге, высказываются уже не первый год. Но в настоящее время интерес к ним усиливается, и процесс изменений набирает

обороты.

Многие из принципов и практических методик, за которые я тут ратую, успешно, хотя и в ограниченной степени, практикуются на протяжении всей истории образования – в государственных школах и в целых школьных округах, в экспериментальных школах и школах-лабораториях, в бедных городских районах и буколических частных школах, а теперь и в целой стране в масштабах всего государства. Так что же в них нового? Во-первых, стремительно меняющийся контекст современной жизни, что делает особенно актуальным правильное понимание этих подходов и умение применять их в массовом масштабе. Во-вторых, появились технологии, позволяющие совершенно по-новому подойти к индивидуализации обучения. В-третьих, сегодня во многих странах мира осознали, что настало время для тектонических сдвигов в наших взглядах на образование и обучение своих детей.

Все школы, о которых мы говорили в этой книге, стараются предложить четкий, персонализированный и заинтересованный подход к образованию, который нужен всем, но, к сожалению, многими слишком долго отвергался. Эти школы – часть долгосрочной революции. На этот раз она должна охватить всех, а не только кучку избранных. Ставки еще никогда не были столь высоки, и результат никогда не значил так много.

От автора

Я ВСЮ ЖИЗНЬ ТРУЖУСЬ в сфере образования. На этом пути меня вдохновляли многие потрясающие учителя, теоретики и практики, работавшие в самых разных областях данного вида деятельности. Но, как оказалось, слишком многие, чтобы я мог поблагодарить каждого из них индивидуально. Истинный масштаб моего долга вы непременно оцените по мере прочтения книги – особенно перед людьми, которые работают сегодня в школах (да и в других местах) и чей труд мы здесь анализируем и описываем. Но нескольких человек, имеющих непосредственное отношение к появлению этой книги на свет, я просто обязан упомянуть.

Во-первых, огромное спасибо Лу Аронике, моему соавтору и соратнику. Он провел и подготовил многие из приведенных здесь интервью и случаев из практики и оставался экспертом и мудрым партнером на протяжении всего процесса написания книги, от начала до конца. Я безмерно ему признателен. Спасибо тебе, Лу.

Джон Робинсон провел значительную часть предварительных исследований и проверку фактов и внес неоценимый вклад в общий процесс, стараясь всячески мне помочь и сделав этот проект для меня не только важным, но и приятным.

Наш литературный агент Питер Миллер, как всегда, проявил себя как отличный профессионал, обеспечив оптимальный маршрут для публикации книги. Представить ее миру в том виде, в каком вы держите ее в руках, очень помогли также Кэтрин Корт и Тара Сингх Карлсон из Penguin.

Как обычно, истинным маэстро была Джоди Роуз, которая умудрялась правильно расставлять приоритеты среди многочисленных движущихся частей сложнейшего графика этого проекта и всякий раз помогала мне понять, когда вопрос, казавшийся мне важным, на самом деле таковым не являлся.

Постоянным источником конструктивной поддержки была моя дочь Кейт Робинсон, которая с присущим ей энтузиазмом обсуждала со мной многие из затронутых в книге проблем и вопросов. А мой сын Джеймс по обыкновению заставлял меня выражать свои мысли четче и понятнее.

Я чрезвычайно (больше, чем можно выразить словами) благодарен Терри, моему партнеру по работе и жизни, всегда активно поддерживающей меня своей неизменной верой в то, что дело, которым мы занимаемся, действительно того стоит. Ее безошибочное чутье в отношении того, какой путь надо

выбрать и какие ценности следует проповедовать, не перестает меня поражать. Мне трудно себе представить, чего бы я достиг без моей Терри.

notes

Сноски

1

О некоторых концепциях и практических методиках, подкрепляющих высказанные в этой книге аргументы, я более подробно рассказывал в других книгах и публикациях. В частности, Learning Through Drama (1977 г.), The Arts in Schools: Principals, Practice and Provision (1982 г.), All Our Futures: Creativity, Culture and Education (1999 г.), Out of Our Minds: Learning to Be Creative (2001 и 2011 гг.), The Element: How Finding Your Passion Changes Everything (2009 г.) и Finding Your Element: How to Discover Your Talents and Passions and Transform Your Life (2013 г.).

2

С тех пор как мои выступления на конференции TED приобрели большую популярность, я обсуждал свои идеи с самыми разными людьми по всему миру. И другие авторы тоже писали на эту тему, иногда соглашаясь, иногда нет с моими аргументами. Некоторые люди говорят, что разделяют мое мнение, но, возможно, думали бы иначе, если бы действительно понимали, о чем я веду речь. А есть и те, кто искажает мои идеи и мысли, а затем критикует меня за них. Я всегда с радостью объясню любому оппоненту свою точку зрения, но никогда не стану объяснять того, чего никогда не думал и не говорил. Если мы хотим добиться прогресса в сфере образования, нам очень важно определиться, в чем мы согласны, а в чем наши мнения расходятся. В этой книге я постараюсь выражать свою позицию максимально четко, чтобы читатель мог без труда понять, поддерживает он ее или нет. http://edition.cnn.com/2002/ALLPOLITICS/01/19/bush.democrats.radio/index.html

3

После того как Лори помогла школе Смоки-роуд добиться прогресса, который девять лет назад казался просто немыслимым и стал возможным исключительно благодаря тому, что Лори удалось найти среди приказов и предписаний пространство для свободного маневра, она приняла очередной вызов. В сущности, описанное выше интервью мы брали у нее в автомобиле по пути в Калиспелл, Монтана, куда Лори назначили старшим инспектором Эвергринского школьного округа. С тех пор у меня не было возможности с ней пообщаться, но я уверен, что она по-прежнему не позволяет каким-либо традициям или приказам извне определять, что лучше для учеников ее округа.

Bush Calls Education Civil Civil Rights Issue of Our Time, CNN.com, 19 января, 2014 г. Источник: http://edition.cnn.com/2002/ALLPOLITICS/01/19/bush.democrats.radio/index

5

В 2012 году президент Китая Си Цзиньпин сказал: «Наш народ чрезвычайно жизнелюбив. Он хочет иметь лучшее образование, стабильную работу, большие доходы, высокий уровень социальной защищенности, лучшее медицинское обслуживание, лучшие жилищные условия и более благоприятное состояние окружающей среды», Transcript: Xi Jinping's Speech at the Unveiling of the New Chinese Leadership (video), South China Morning Post, 15 ноября, 2012 г. См. http://www.scmp.com/news/18th-party-congress/article/1083153/transcript-xi-jinpings-speech-unveiling-new-chinese

6

«Только обеспечив повышение качества образования, – утверждает Руссефф, – мы вырастим молодежь… способную привести страну к полному торжеству технологий и знаний», – Edouardo J. Gomez, Dilma's Education Dilemma, Americas Quarterly, осень 2011 г.

7

Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), PISA Key Findings, Источник: http://www.oecd.org/pisa/keyfindings

8

См., например, http://internationalednews.com/2013/12/04/pisa-2012-headlines-from-around-the-world/ или http://www.artofteachingscience.org/pisa-headlines-from-the-uk-world-league-standings.

9

Министерство образования США, «Угроза стагнации и самоудовлетворенности в сфере образования», комментарии 9-го министра образования США Арне Дункана, вошедшие в релиз PISA за 2012 г., 3 декабря 2013 г. См. http://www.ed.gov/news/speeches/threat-educational-stagnation-and-complacency.

10

«Программа “Гонка за первенством” знаменует собой исторический момент в американском образовании. Данная инициатива предлагает щедрые стимулы штатам, которые готовы к системным реформам с целью роста качества преподавания и обучения в американских школах. “Гонка за первенством” привела к заметным изменениям в нашей системе образования, в частности к повышению стандартов и согласованности политики и структур средней школы с целями высшего образования и к обеспечению большей готовности выпускников к трудовой деятельности. В общенациональном масштабе программа побудила штаты стремиться к более высоким образовательным стандартам, росту качества преподавания, более эффективному использованию собранных в процессе обучения данных и выработке новых стратегий в помощь школам, сталкивающимся с серьезными проблемами». Белый дом, «Гонка за первенством». Источник: http://www.whitehouse.gov/issues/education/k-12/race-to-the-top.

11

Background and Analysis: The Federal Education Budget, New America Foundation Federal Education Budget Project, 30 апреля, 2014 г. Источник: http://febp.newamerica.net/background-analysis/education-federal-budget.

12

Sean Cavanagh, Global Education Market Tops $4 Trillion, Analysis Shows, Education Week.com, Marketplace K-12, 7 февраля, 2013 г. Источник: http://blogs.edweek.org/edweek/marketplacek12/2013/02/size_of_global_e-learning_market_44_trillion_analysis_says.html?qs=Sean+Cavanagh+inmeta: Pub_year%3D2013.

13

Elizabeth Harrington, Education Spending Up 64 % Under No Child Left Behind But Test Scores Improve Little, CNSNews.com, 26 сентября, 2011 г. Источник: http://www.cnsnews.com/news/article/education-spending-64-under-no-child-left-behind-test-scores-improve-little.

14

Министерство образования США, A Nation at Risk: The Imperative for Educational Reform, апрель 1983 г., см. http://datacenter.spps.org/uploads/sotw_a_nation_at_risk_1983.pdf.

15

Статистика Всемирного банка по образованию. Источник: http://datatopics.worldbank.org/education/EdstatsHome.aspx.

«Учитывая единство структуры образования, но различие сред и по-прежнему разделенный и неравноценный опыт многих учащихся, что же является целью общеобразовательной школы XXI века?» – спрашивает исследователь из Университета Джонса Хопкинса Роберт Балфанс. И отвечает на свой вопрос: «Многочисленные доказательства указывают на то, что как учащиеся школ, так и школьные округа и штаты, организующие работу этих учебных заведений, все больше убеждены, что независимо от характеристик школы или учеников основная цель средней общеобразовательной школы сегодня состоит в подготовке школьников к колледжу».

Полезный анализ этой тенденции представлен в работе Diane Ravitch, Reign of Error: The Hoax of the Privatization Movement and the Danger to America's Public Schools, New York: Knopf, 2013.

18

Национальный центр статистики в сфере образования, PISA 2012 Results. Источник: http://nces.ed.gov/surveys/pisa/pisa2012/index.asp.

ОЭСР, PIAAC Survey of Adult Skills 2012 – USA. Источник: http://www.oecd.org/site/piaac/surveyofadultskills.htm.

Paul R. Lehman, Another Perspective: Reforming Education – The Big Picture, Music Educators Journal, Vol. 98, No. 4 (июнь 2012 г.), pp. 29–30.

21

2006 National Geographic Roper Survey of Geographic Literacy, National Geographic. Источник: http://www.nationalgeographic.com/roper2006/findings.html.

22

См., например, такой материал за 2008 г.: http://www.theguardian.com/education/2008/nov/19/bad-at-geography, и за 2013-й: http://www.britishairways.com/en-gb/bamediacentre/newsarticles?articleID=20140115072329&articleType=LatestNews#.VG226zB1-uY.

23

В Великобритании уровень безработицы среди выпускников вырос с 5,6 процента в 2000 году до 12 процентов в 2011-м. Увеличение этого показателя за аналогичный период наблюдалось практически по всей континентальной Европе с буквально парой исключений, самым заметным из которых стала Финляндия, где этот уровень снизился с 14,8 процента до 7,4 процента. В октябре 2011 года уровень безработицы среди американской молодежи в возрасте от двадцати до двадцати девяти лет, окончившей колледж в том же году, составлял 12,6 процента. Среди получивших степень бакалавра этот показатель в последнее время был 13,5 процента; среди новоиспеченных обладателей ученой степени выше бакалавра – 8,6 процента. Несмотря на несущественное улучшение по сравнению с последним пиком, который пришелся на октябрь 2009 года, уровень безработицы среди недавних выпускников колледжей остается выше этого показателя до экономического спада 2007–2009 годов. http://www.bls.gov/opub/ted/2013/ted_20130405.htm. В США по состоянию на 2014 год частично безработными считались 8,5 процента молодежи в возрасте от двадцати одного до двадцати четырех лет, 3,3 процента молодых людей старше двадцати пяти лет и 16,8 процента тех, кто только что окончил высшее учебное заведение. http://www.slate.com/blogs/moneybox/2014/05/08/unemployment_and_the_class_of_2014_how_bad_is_the_job_market_for_new_col См. также http://www.epi.org/publication/class-of-2014/ and http://www.bls.gov/emp/ep_chart_001.htm.

Европейская комиссия, Youth Unemployment Trends, Eurostat Unemployment Statistics, декабрь 2013 г. Источник: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Main_Page#Youth_unemployment_trends.

25

В период с 1990 по 2012 год уровень безработицы среди американских выпускников колледжей достиг наивысшего значения в 2010 году, на пике рецессии, и в среднем составил около 2,9 процента для всех выпускников вузов и 4,3 процента среди тех, кто окончил колледж только что. Jaison R. Abel, RichardDeitz, and Yaquin Su, Are Recent College Graduates Finding Good Jobs? Federal Reserve Bank of New York report, Current Issues in Economics and Finance, Vol. 20, No. 1 (2014), pp. 1–8.

В 2008 году к частично безработным относились более 35 процентов выпускников вузов; в июне 2007 года Федеральный резервный банк Нью-Йорка отчитался о колоссальных 44 процентах выпускников, оказавшихся в данной категории. И эта ситуация объясняется отнюдь не только экономическими проблемами. Данный показатель неуклонно растет с 2001 года. Сегодня более высокий уровень образования далеко не всегда становится надежной защитой от безработицы, а нередко высшее образование даже усугубляет ситуацию. По данным за 2008 год, частично трудоустроенными считались 22 процента людей с дипломом доктора наук или профессиональной степенью. Среди владельцев степени магистра это число подбиралось к 59 процентам.

Sustainable and Liveable Cities: Toward Ecological Civilization. Доклад о человеческом развитии в Китае за 2013 г., 2 февраля 2014 г. Источник: http://www.cn.undp.org/content/dam/china/docs/Publications/UNDP-CH_2013%20NHDR_EN.pdf.

ОЭСР, Education at a Glance 2013: OECD Indicators, OECD Publishing, 2013 г, DOI: 10.1787/eag-2013-en.

В отличие от других форм банковской задолженности, кредит на учебу невозможно уменьшить посредством процедуры банкротства, что стало истинным благом для коллекторской отрасли. Как известно, после экономического спада 2008 года для агентств по взысканию задолженностей наступили трудные времена. Многие корпоративные должники объявляли дефолт и проходили процедуру банкротства, лишая коллекторов комиссий. С кредитами на обучение все иначе. Их надо выплачивать обязательно. Я читал одно интервью с руководителем коллекторского агентства, который с огромной радостью заявлял, что будущее его отрасли в настоящее время вновь выглядит радужным. Меня особенно поразил использованный этим человеком жутковатый эпитет; он назвал перспективы взыскания долгов за обучение «аппетитными» – мрачный пример системного разложения.

30

Donghoon Lee, Household Debt and Credit: Student Debt, сообщение для СМИ Федерального резервного банка Нью-Йорка, 18 февраля 2013 г.

31

Подробнее на эту тему с м., например, в работе Tony Wagner, The Global Achievement Gap: Why Even Our Best Schools Don't Teach the New Survival Skills Our Children Need – and What We Can Do About It, New York: Basic Books, 2014 г.

Yong Zhao, Test Scores vs. Entrepreneurship: PISA, TIMSS, and Confidence, Zhaolearning.com, 6 июня 2012 г. Источник: http://zhaolearning.com/2012/06/06/test-scores-vs-entrepreneurship-pisa-timss-and-confidence/.

The Enterprise of the Future, IBM 2008 Global CEO Study. Источник: https://www-935.ibm.com/services/uk/gbs/pdf/ibm_ceo_study_2008.pdf.

http://zhaolearning.com/2012/06/06/test-scores-vs-entrepreneurship-pisa-timss-and-confidence/.

Yong Zhao, Not Interested in Being #1: Shanghai May Ditch PISA, Zhaolearning.com, 25 мая 2014 г. Источник: http://zhaolearning.com/2014/05/25/not-interested-in-being-#1-shanghai-may-ditch-pisa/.

Бюро переписи населения США, Current Population Survey 2013, Annual Social and Economic Supplement 2012. Источник: http://www.census.gov/hhes/www/cpstables/032013/pov/pov28_001.htm.

Например, в таких штатах, как округ Колумбия, Орегон, Аляска, Джорджия и Невада, а также во многих школьных округах, объединяющих школы центральных районов крупных городов, доля учащихся, окончивших школу, сильно не дотягивает даже до 70 процентов.

Henry M. Levin and Cecilia E. Rouse, The True Cost of High School Dropouts, The New York Times, 25 января 2012 г. Источник: http://www.nytimes.com/2012/01/26/opinion/the-true-cost-of-high-school-dropouts.html?_r = 3&.

Daniel A. Domenech, Executive Perspective: Real Learning on the Vocational Track, AASA, май 2013 г. Источник: http://www.aasa.org/content.aspx?id=28036.

Mariana Haynes, On the Path to Equity: Improving the Effectiveness of Beginning Teachers, отчет Alliance for Excellent Education, июль 2014 г.

41

Richard M. Ingersoll, Is There Really a Teacher Shortage? исследовательский отчет Вашингтонского университета R-03–4, сентябрь 2003 г.

Carla Amurao, Fact Sheet: How Bad Is the School-to-Prison Pipeline? PBS.com, отчеты Тэвиса Смайли. Источник: http://www.pbs.org/wnet/tavissmiley/tsr/education-under-arrest/school-to-prison-pipeline-fact-sheet/.

School-to-Prison Pipeline, Американский союз гражданских свобод. Источник: www.aclu.org/school-prison-pipeline.

http://www.cea-ace.ca/sites/cea-ace.ca/files/cea-2012-wdydist-report-1.pdf.

South Korea: System and School Organization, NCEE. Источник: http://www.ncee.org/programs-affiliates/center-on-international-education-benchmarking/top-performing-countries/south-korea-overview/south-korea-system-and-school-organization/.

Reeta Chakrabarti, South Korea’s Schools: Long Days, High Results, BBC.com, 2 декабря 2013 г. Источник: http://www.bbc.com/news/education-25187993.

Mental Health: Background of SUPRE, сайт Всемирной организации здравоохранения. Источник: http://www.who.int/mental_health/prevention/suicide/background/en/.

Edward Peters, Demographics, электронная энциклопедия «Британика», взято 17 июня 2014 г. с сайта http://www.britannica.com/EBchecked/topic/195896/history-of-Europe/58335/Demographics.

Thomas Jefferson, The Works of Thomas Jefferson, ed. Paul Leicester Ford, New York: G. P. Putnam, 1904 г.

Например, во Франции среднее образование имеет двухэтапную структуру. Стадия первая, le collége, – обучение школьников в возрасте от одиннадцати до пятнадцати лет; стадия вторая, le lycée, – трехлетний курс подготовки к бакалавриату (с пятнадцати до восемнадцати лет). В Италии среднее образование тоже разделено на два этапа: первый, la scuola secondaria di primo grado, длится три года и охватывает все академические дисциплины. Второй, la scuola secondaria di secondo grado, рассчитан на пять лет. Учебная программа первых двух лет второго этапа обязательная; в последние три года ученик выбирает предметы по своему усмотрению. В США термином «среднее образование» обозначаются последние четыре года установленного законом формального образования (девятый-двенадцатый классы). Школьник учится либо все четыре года в средней школе, либо один год в «неполной средней школе» и три года в средней.

Этот процесс подробно обсуждается в книгах серии «Призвание».

В 2005 году Ричарду присвоили звание «Учитель года» в Великобритании, а в 2006-м его деятельность была отмечена на Всемирной конференции по гуманитарному образованию ЮНЕСКО в Лиссабоне, Португалия. Сегодня Роберт ездит по всему миру, сотрудничая с самыми разными государственными и частными организациями, специализирующимися на таких областях, как образование, лидерство, изменения и человеческий потенциал.

http://www.silentspring.org/legacy-rachel-carson.

Любопытный отчет о том, как городской и деревенский образ жизни влияют на здоровье человека, с м., например, в работе T. Campbell, T. Colin, and Thomas M. Campbell, The China Study: The Most Comprehensive Study of Nutrition Ever Conducted and the Startling Implications for Diet, Weight Loss, and Long-term Health, Dallas, TX: Ben Bella, 2005 г.

Principles of Organic Agriculture, IFOAM. Источник: http://www.ifoam.org/en/organic-landmarks/principles-organic-agriculture.

См. сайт организации Partnership for 21st Century Skill, http://www.p21.org.

James Truslow Adams, The Epic of America, Safety Harbor, FL: Simon Publications, 2001 r.

Los Angeles, California Mayoral Election, 2013, Ballotpedia, см. http://ballotpedia.org/LosAngeles,_California_mayoral_election,_2013.

См. сайт North Star, http://northstarteens.org.

The Story of Liberated Learners. Источник: http://liberatedlearners.net/about/story-of-liberated-learners/.

61

Министерство образования США, A Nation at Risk: The Imperative for Educational Reform, апрель 1983 г. См. http://datacenter.spps.org/uploads/sotw_a_nation_at_risk_1983.pdf.

Министерство образования США, A Nation at Risk: The Imperative for Educational Reform, апрель 1983 г. См. http://datacenter.spps.org/uploads/sotw_a_nation_at_risk_1983.pdf.

Более подробно о системе образования Финляндии читайте в работе P. Sahlberg, Finnish Lessons 2.0: What Can the World Learn from Educational Change in Finland? New York: Teachers College Press, 2014 г.

What Are Complex Adaptive Systems? Trojanmice.com. Источник: http://www.trojanmice.com/articles/complexadaptivesystems.htm.

Всестороннее обсуждение этой динамики представлено в работе Steven Johnson, Emergence: The Connected Lies of Ants, Brains, Cities and Software, New York: Scribner, 2002 г.

Потрясающий отчет о возможностях новых технологий в процессе трансформации учебного процесса представлен в работе Dave Price, Open: How We'll Work, Live and Learn in the Future, 2013 г.

Dave Price, Open: How We'll Work, Live and Learn in the Future City Crux Publishing, 2013 г.

Marc Prensky, Digital Game Based Learning, New York: McGraw Hill, 2001 г. См. также www.janemcgonigal.com and McGonigal, ed., Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World, Penguin, 2011 г.

Peter Brook, The Empty Space: A Book About the Theatre: Deadly, Holy, Rough, Immediate, New York: Touchstone, 1996 г.

Sugata Mitra, The Child-Driven Education,стенограмма конференции TED. См. http://www.ted.com/talks/sugata_mitra_the_child_driven_education/transcript?language=en.

Sugata Mitra, The Child-Driven Education,стенограмма конференции TED. См. http://www.ted.com/talks/sugata_mitra_the_child_driven_education/transcript?language=en.

Chidanand Rajghatta, NRI Education Pioneer, Dr. Sugata Mitra, Wins $1 Million TED Prize, The Times of India, 27 февраля 2013 г. Источник: http://timesofindia.indiatimes.com/nri/us-canada-news/NRI-education-pioneer-Dr-Sugata-Mitra-wins-1-million-TED-Prize/articleshow/18705008.cms.

The School in the Cloud Story, School in the Cloud. Источник: https://www.theschoolinthecloud.org/library/resources/the-school-in-the-cloud-story.

Справедливости ради надо сказать, что с выводами Сугаты Митры согласны не все; многие считают, что он слишком уж настойчиво ратует за отказ от традиционных методов и систем обучения. Так, Брент Силби в The Journal of Education писал: «Митра считает, будто интеллектуальная традиционалистская модель образования не способна обеспечить наших учащихся тем, что им понадобится для выживания в современном мире. Но я с этим не согласен. И меня серьезно беспокоит тот факт, что предлагаемый им перевернутый с ног на голову подход к обучению дает студентам знания, базирующиеся на ненадежном фундаменте, что затрудняет их развитие и наращивание. Митра считает, что идеи прошлого нельзя применить к решению сегодняшних проблем, но я думаю, что, напротив, именно игнорируя прошлое, мы очень сильно рискуем. Интеллектуальная традиционалистская модель образования обеспечивает учащихся вполне надежной базой для накапливания дальнейших знаний. А это очень важно для решения новых проблем. Без прочной базы любая попытка получения знаний рискует провалиться. Проблемы XXI века должны решаться с учетом опыта и знаний прошлого – именно тех знаний, которые позволили нам создать современный мир».

Если хотите больше узнать о свободных школах, зайдите на сайт newschoolsnetwork.org.

Jeffrey Moussaieff Masson, The Pig Who Sang to the Moon: The Emotional World of Farm Animals, New York: Ballantine, 2003 г.

Are Crows the Ultimate Problem Solvers? Inside the Animal Mind, BBC. 2014 г. Доступно на сайте https://www.youtube.com/watch?v=AVaITA7eBZE.

См. http://www.koko.org/history1.

См., например, «Образование против таланта», глава 4.

The Components of MI, MIOasis.com. Источник: http://multipleintelligencesoasis.org/about/the-components-of-mi/.

Karl Popper, Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge, New York: Routledge Classics, 2003 г.

Потрясающее и очень полезное обсуждение этой и других динамик обучения и интеллекта представлено в работе Daniel T. Willingham, Why Don’t Students like School?: A Cognitive Scientist Answers Questions about Howthe Mind Works and What It Means for the Classroom, San Francisco: Jossey-Bass, 2009 г.

83

Carl Honoré, In Praise of Slowness: How a Worldwide Movement Is Challenging the Cult of Speed, San Francisco: Harper San Francisco, 2004 г.

Joe Harrison, One Size Doesn’t Fit All! Slow Education at Holy Trinity Primary School, Darwen. Источник: http://sloweducation.co.uk/2013/06/13/one-size-doesnt-fit-all-slow-education-at-holy-trinity-primary-school-darwen/.

85

Monty Neill, A Child Is Not a Test Score: Assessment as a Civil Rights Issue, Root and Branch (осень 2009 г.), pp. 29–35.

Peter Gray, The Decline of Play, TEDx Talks: Navesink, См. https://www.youtube.com/watch?v=Bg-GEzM7iTk.

Peter Gray, Free to Learn: Why Unleashing the Instinct to Play Our Children Happier, More Self-reliant, and Better Students for Life, New York: Basic, 2013 г.

Melissa McNamara, Teacher Inspires Kids to Love Learning, CBSInteractive, 31 января 2007 г. Источник: http://www.cbsnews.com/news/teacher-inspires-kids-to-love-learning/.

Melissa McNamara, Teacher Inspires Kids to Love Learning, CBSInteractive, 31 января 2007 г. Источник: http://www.cbsnews.com/news/teacher-inspires-kids-to-love-learning/.

Rafe Esquith, Teach Like Your Hair's on Fire: The Methods and Madness Inside Room 56. New York: Viking, 2007 г.

John Hattie, Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-analyses Relating to Achievement, London: Routledge, 2009 г.

Алистер Смит – консультант по вопросам образования, который сотрудничал с учителями всего мира. В своей книге High Performers: The Secrets of Successful Schools он пишет: «Учащиеся с наилучшими учителями в наилучших школах выучивают за год как минимум в три раза больше, чем школьники, которых в наихудших школах учат наихудшие учителя. Очевидно, что инвестиции в профессионализм учителей и качество преподавания просто обязательны», Alistair Smith, High Performers: The Secrets of Successful Schools, Carmarthen, Wales: Crown House Pub, 2011 г.

Gove, the Enemy of Promise, Times Higher Education, 13 июня 2013 г. Источник: http://www.timeshighereducation.co.uk/features/gove-the-enemy-of-promise/2004641.article.

Он в этой мысли не одинок. Довольно многие считают, что современные университеты буквально «забрасывают» будущих учителей чрезмерным количеством ненужной теории и социальной критики. В США многие чартерные школы реализуют альтернативные программы, позволяющие им не выполнять предписаний штата и федеральных органов, что дает им возможность приглашать на работу людей, обладающих огромными знаниями преподаваемого предмета, но при этом не имеющих педагогического образования.

Jessica Shepherd, NUT Passes Unanimous Vote of No Confidence in Michael Gove, TheGuardian.com, 2 апреля 2013 г. Источник: http://www.theguardian.com/education/2013/apr/02/nut-no-confidence-michael-gove.

Minister Heckled by Head Teachers, BBC.com, 8 мая 2013 г. Источник: http://www.bbc.com/news/education-22558756.

В Сингапуре всего один-единственный институт подготовки учителей – Национальный педагогический институт, который на редкость тщательно отбирает студентов, принимая только выпускников средней школы, вошедших в треть лучших. Программа для будущих учителей отличается четким фокусом как на предметах, которые они будут преподавать, так и на педагогике. В Южной Корее стремление обеспечивать учащихся только самыми квалифицированными учителями простирается до той степени, что даже педагоги, работающие по системе частичной занятости, обязаны иметь учительскую лицензию.

Thomas L. Friedman, Foreign Affairs: My Favorite Teacher, The New York Times, 8 января 2001 г.

Hilary Austen, Artistry Unleashed: A Guide to Pursuing Great Work and Life, Toronto: University of Toronto, 2010 г.

Wright's Law, dir., Zack Conkle, 2012 г.

Wright's Law, dir., Zack Conkle, 2012 г.

Rita Pierson, Every Kid Needs a Champion, Ted.com, май 2013 г.

103

Joshua Davis, How a Radical New Teaching Method Could Unleash a Generation of Geniuses, Wired.com, 13 октября 2013 г. См. http://www.wired.com/2013/10/free-thinkers/.

Взято с сайта http://www.buildinglearningpower.co.uk. Если хотите больше узнать о принципах, методиках и влиянии BLP, посетите его.

105

Eric Mazur, Keynote Session, национальная конференция по SSAT. Источник: https://www.youtube.com/watch?v=lDK25TlaxVE.

Cynthia J. Brame, Flipping the Classroom, отчет Педагогического центра Вандербильтского университета. Источник: http://cft.vanderbilt.edu/guides-sub-pages/flipping-the-classroom/.

107

Up Close and Personal in a Khan Academy Classroom, блог «Академии Хана», 6 сентября 2013 г. Источник: http://www.khanacademy.org/about/blog/post/60457933923/up-close-and-personal-in-a-khan-academy-classroom.

Бывший министр образования Великобритании Майкл Гоув считает, что дети сперва должны освоить необходимые навыки и только потом начинать заниматься творчеством. Он утверждает, что при изучении английского языка «творчество требует освоения определенных навыков и приобретения набора конкретных знаний, прежде чем человек научится выражать свои мысли и чувства… Вы не можете стать творческим человеком до тех пор, пока не поймете, как строятся предложения, что означает то или иное слово, как применяются правила грамматики». То же и в математике, продолжает Гоув, «пока ребенок не приобщился к нужному объему знаний, пока не научился уверенно считать, умножать, делить в столбик и пока эти процессы не отточены до автоматизма, он не может использовать математику творчески… и совершать открытия, которые способны изменить нашу жизнь к лучшему». Даже если ты музыкально одаренный человек, по мнению Гоува, «ты должен прежде всего освоить нотную грамоту, создать фундамент, на котором будет процветать твоя креативность». Все это звучит на первый взгляд вполне логично, но, как в случае со многими аналогичными идеями, это неправда или в лучшем случае полуправда.

109

Я писал об этом в статье для газеты The Guardian (17 мая 2013 г.); это моя реакция на заявления тогдашнего министра образования Майкла Гоува, http://www.theguardian.com/commentisfree/2013/may/17/to-encourage-creativity-mr-gove-understand.

См. http://www.hightechhigh.org/.

111

Jeff Robin, Project Based Learning, видео, 26 февраля 2013 г. Источник: https://www.youtube.com/watch?v=ZTr3XfvrL3Y.

См., например, http://www.coreknowledge.org/ed-hirsch-jr, About the Standards, Common Core State Standards Initiative. Источник: http://www.corestandards.org/about-the-standards/. На сайте также говорится о том, что «Единый комплекс государственных образовательных стандартов» основывается на исследованиях и фактических данных; что это четкий, понятный и последовательный документ, отвечающий всем требованиям и ожиданиям колледжей и работодателей; что он базируется на тщательно отобранном контенте и применении знаний через навыки мышления более высокого порядка; что он построен на сильных сторонах и опыте нынешних стандартов штатов и основан на информации, предоставленной другими странами, которые наиболее эффективно подготавливают учащихся к успеху в глобальной экономике и обществе.

113

Вспоминая о своем школьном опыте, Чарльз Дарвин (1809–1882) сказал: «Ничто не могло быть хуже для моего ума, чем школа, ибо она была строго классической; нам не давали ничего, кроме зачаточных знаний из области древней географии и истории. Школа как инструмент обучения была для меня абсолютно пустым местом. За всю свою жизнь я не смог толком освоить ни одного языка… Удовольствие от такого [классического] образования я испытал один-единственный раз, когда мы изучали оды Горация, которые меня действительно потрясли», Charles Darwin, The Autobiography of Charles Darwin. Источник: http://www.public-domain-content.com/books/Darwin/P2.shtml.

Более подробно я говорю об этом в книге «Образование против таланта».

В главе 1 я говорил, что разные национальные системы образования работают по-разному и что в разных странах по-разному относятся к учебной программе. Это чистая правда. Правда также и то, что во многих странах есть доминирующий подход к учебной программе. В Шанхае, например, масштабная реформа учебных программ началась в 1980-х и характеризовалась явным фокусом на концептуальном и практическом обучении. Эта учебная программа состоит из трех компонентов: обязательные занятия, факультативные и внешкольные программы. Общий рефрен программы таков: «На каждый вопрос должно быть более одного ответа». Это довольно серьезные изменения по сравнению с предыдущим периодом, когда учебная программа была сосредоточена на нескольких предметах, а учителя тратили бо́льшую часть времени на подготовку учеников к тестированию.

116

Данный термин был изобретен 1960-х британским педагогом Эндрю Уилкинсоном. См., например, Terry Phillips and Andrew Wilkinson, Oracy Matters: The Development of Talking and Listening, (Education, English, Language, and Education series), ed. Margaret Maclure, Bristol, PA: Open University Press, 1988 г.

117

См., например, William Damon, Peer Education: The Untapped Potential, Journal of Applied Developmental Psychology, Vol. 5, Issue 4, октябрь – декабрь 1984 г., pp. 331–343.

Более подробная информация об этом представлена в отличной работе Citizenship Foundation. Источник: http://www.citizenshipfoundation.org.uk/index.php.

Elliot Washor and Charles Mojkowski, High Schools as Communities in Communities, The New Educator 2 (2006), pp. 247–257.

Elliot Washor and Charles Mojkowski, Leaving to Learn: How Out-of-School Learning Increases Student Engagement and Reduces Dropout Rates, Portsmouth, NH: Heinemann, 2013 г. Я с огромной радостью написал предисловие к этой книге.

Washor and Mojkowski, Leaving to Learn.

Big Picture Learning – A School for the 21st Century, Innovation Unit, 18 ноября 2013 г. Источник: http://www.innovationunit.org/blog/201311/big-picture-learning-school-21st-century.

См. http://www.mmhs.co.uk/we-are-different.

См. http://www.yaacovhecht.com/bio/.

Yaacov Hecht, What Is Democratic Education? Schools of Trust YouTube Channel. Источник: http://youtube.com/BlECircdLGs.

Yaacov Hecht, Democratic Education: A Beginning of a Story, Innovation Culture, 2010 г.

См. http://www.educationrevolution.org/store/jerrymintz/.

Я не стану здесь распространяться о том, как это может работать и как работает в действительности, ибо уделяю этому вопросу большое внимание во многих других своих статьях и книгах. См., например, доклад Кена Робинсона «Все наше будущее: креативность, культура и образование», 1999 г.

Ronda Matthews, What Testing Looks Like.Источник: https://www.youtube.com/watch?v=KMAjv4s5y3M&feature=youtube.

Washington State's Loss of No Child Left Behind Waiver Leaves Districts Scrambling, Associated Press, 11 мая 2014 г. Источник: http://www.oregonlive.com/pacific-northwest-news/index.ssf/2014/05/washington_states_loss_of_no_c.html.

Информацию о работе и идеях Кона можно найти на сайте http://www.alfiekohn.org/bio/.

Yong Zhao, Five Questions to Ask About the Common Core, Zhaolearning.com, 2 января 2013 г. Источник: http://zhaolearning.com/2013/01/02/five-questions-to-ask-about-the-common-core/.

National Resolution on High-Stakes Testing, FairTest. Источник: http://fairtest.org/national-resolution-high-stakes-testing.

Catey Hill, Will New SAT Raise Test-PrepPrices? MarketWatch.com, 9 марта, 2014 г. Источник: http://www.marketwatch.com/story/test-prep-industry-expects-banner-year-from-new-sat-2014–03–06.

135

Zach Schonfeld, Princeton Review Founder Blasts the SAT: TheseTests Measure Nothing of Value, Newsweek.com, 16 апреля, 2014 г. Источник: http://www.newsweek.com/princeton-review-founder-blasts-sat-these-tests-measure-nothing-value-246360.

Unions Opposed to Test driven Education, M2 PressWIRE, 31 июля 2012 г.

137

Colleges and Universities That Do Not Use SAT/ACT Scores for Admitting Substantial Numbers of Students into Bachelor Degree Programs, FairTest, 13 мая 2014 г. Источник: http://fairtest.org/university/optional#5. В это число входит Бард-колледж, Колледж штата Колорадо, Брандейский университет, Государственный университет Грэмблинга, Техасский университет и многие другие.

Testing & Educational Support in the U.S, IBISWorld Market Research Report, октябрь 2014 г. Источник: http://www.ibisworld.com/industry/default.aspx?indid=1549.

2013 Domestic Grosses, Box Office Mojo Yearly Box Office Results. Источник: http://boxofficemojo.com/yearly/chart/?yr=2013.

Monte Burke, How the National Football League Can Reach $25 Billionin Annual Revenues, Forbes.com, 17 августа 2013 г. Источник: http://www.forbes.com/sites/monteburke/2013/08/17/how-the-national-football-league-can-reach-25-billion-in-annual-revenues/.

Alyssa Figueroa, 8 Things You Should Know About Corporations Like Pearson That Make Huge Profits from Standardized Tests, Alternet, 6 августа 2013 г. Источник: http://www.alternet.org/education/corporations-profit-standardized-tests.

Alyssa Figueroa, 8 Things You Should Know About Corporations Like Pearson That Make Huge Profits from Standardized Tests, Alternet, 6 августа 2013 г. Источник: http://www.alternet.org/education/corporations-profit-standardized-tests.

Jim Armitage, Watch Your Language: The Tories U-turnon Testers, NewsBank, 19 февраля 2014 г.

Leonie Haimson, The Pineapple and the Hare: Pearson's Absurd, Nonsensical ELA Exam, Recycled Endlessly Throughout Country, NYC Public School Parents (блог), 19 апреля 2012 г. Источник: http://nycpublicschoolparents.blogspot.com/2012/04/pineapple-and-hare-pearsons-absurd.html.

ОЭСР, PISA 2012 Results. Источник: http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/pisa-2012-results.htm.

Singapore: Instructional Systems, Центр международного эталонного тестирования в области образования. Источник: http://www.ncee.org/programs-affiliates/center-on-international-education-benchmarking/top-performing-countries/singapore-overview/singapore-instructional-systems/.

147

Anu Partanen, What Americans Keep Ignoring About Finland's School Success, TheAtlantic.com, 29 декабря 2011 г. Источник: http://www.theatlantic.com/national/archive/2011/12/what-americans-keep-ignoring-about-finlands-school-success/250564/#.Tv4jn7hW2CU.twitter.

Tien Phong, Vietnam Stops Using Grades in Elementary Schools, PangeaToday.com, 18 июля 2014 г. См. http://www.pangeatoday.com/vietnam-stops-using-grades-in-elementary-schools/.

OECD and Pisa Tests Are Damaging Education Worldwide – Academics, TheGuardian.com, 6 мая 2014 г. Источник: http://www.theguardian.com/education/2014/may/06/oecd-pisa-tests-damaging-education-academics.

Joe Bower and P. L. Thomas, De-testing and De-grading Schools: Authentic Alternatives to Accountability and Standardization, New York: Peter Lang, 2013 г.

The Learning Record, FairTest, 28 августа 2007 г. Источник: http://fairtest.org/learning-record.

Erin Millar, Why Some Schools Are Giving Letter Grades a Fail, TheGlobeandMail.com, 4 апреля 2014 г. См. http://www.theglobeandmail.com/news/national/education/schools-that-give-letter-grades-afail/article17807841/.

153

См. http://en.wikipedia.org/wiki/Alex_Ferguson.

Kurt Badenhausen, Manchester United Tops the World's 50 Most Valuable Sports Teams, Forbes.com, 16 июля 2012 г. Источник: http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2012/07/16/manchester-united-tops-the-worlds-50-most-valuable-sports-teams/.

155

Jamie Jackson, David Moyes Sacked by Manchester United and Replaced by Ryan Giggs, TheGuardian.com, 22 апреля 2014 г. Источник: http://www.theguardian.com/football/2014/apr/22/david-moyes-sacked-manchester-united.

Отличное обсуждение этого вопроса см. в работе Simon Sinek, Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don’t, New York: Portfolio/Penguin, 2014 г.

T. Wagner, Creating Innovators: The Making of Young People Who Will Change the World, Scribner, 2012 г.

House of Commons Rebuilding, Hansard, 28 октября 1943 г, November 10, 2014 г. http://hansard.millbanksystems.com/commons/1943/oct/28/house-of-commons-rebuilding.

Tamsyn Imison, Liz Williams, and Ruth Heilbronn, Comprehensive Achievements: All Our Geese Are Swans, London: Trentham, 2013 г.

Детали см. на сайте http://www.thethirdteacher.com.

161

LEEP (Liberal Education and Effective Practice), Clark University. Источник: http://www.clarku.edu/leep/.

The School with a Promise, Clark University. Источник: https://www.clarku.edu/departments/education/upcs/.

University Park Campus School, Dispelling the Myth, Education Trust. http://action.org/content_item/university-park.

После первого отчета NASSP выпустила еще шесть отчетов по реформе образования, а также серию программ лидерства Breaking Ranks.

School Improvement, NASSP. Источник: http://www.nassp.org/School-Improvement.

MetLife Foundation – NASSP Breakthrough Schools, MetLife Foundation – NASSP Breakthrough Schools, 29 мая 2014 г. http://www.nassp.org/Awards-and-Recognition/Breakthrough-Schools.

An Executive Summary of Breaking Ranks: Changing an American Institution, Reston, VA: National Association of Secondary School Principals, 1996 г.

168

Согласно отчету Pew Foundation за 2014 г., в 1960 году 73 процента детей в США жили с двумя гетеросексуальными родителями, состоящими в первом браке; в 1980 году этот показатель составлял 61 процент, а в 2014 году – всего 46 процентов.

Стандартный манифест этого подхода описан в работе Amy Chua, Battle Hymn of the Tiger Mother, New York: Penguin Press, 2011 г.

Контрманифест читайте в работе Tanith Carey, Taming the Tiger Parent: How to Put Your Child's Well-being First in a Competitive World, London: Constable and Robinson, 2014 г.

Anne T. Henderson, Karen L. Mapp, and Amy Averett, A New Wave of Evidence: The Impact of School, Family, and Community Connection son Student Achievement, Austin, TX: National Center for Family and Community Connections with Schools, 2002 г.

Anne T. Henderson, Karen L. Mapp, and Amy Averett, A New Wave of Evidence: The Impact of School, Family, and Community Connection son Student Achievement, Austin, TX: National Center for Family and Community Connections with Schools, 2002 г.

Organizing Schools for Improvement: Lessons from Chicago, University of Chicago Urban Education Institute, 30 января 2010 г. Источник: http://uei.uchicago.edu/news/article/organizing-schools-improvement-lessons-chicago.

Organizing Schools for Improvement: Lessons from Chicago, University of Chicago Urban Education Institute, 30 января 2010 г. Источник: http://uei.uchicago.edu/news/article/organizing-schools-improvement-lessons-chicago.

Patrick F. Bassett, When Parents and Schools Align, Independent School, зима 2009 г. Источник: http://www.nais.org/Magazines-Newsletters/ISMagazine/Pages/When-Parents-and-Schools-Align.aspx.

Patrick F. Bassett, When Parents and Schools Align, Independent School, зима 2009 г. Источник: http://www.nais.org/Magazines-Newsletters/ISMagazine/Pages/When-Parents-and-Schools-Align.aspx.

Более подробно об этой школе см. на сайте http://www.blueschool.org.

National Standards for Family-School Partnerships, National PTA. Источник: http://www.pta.org/programs/content.cfm?ItemNumber=3126&navItemNumber=3983.

Otha Thornton, Families: An Essential Ingredient for Student Success and Excellent Schools, HuffingtonPost.com, 29 апреля 2014 г. Источник: http://www.huffingtonpost.com/otha-thornton/families-an-essential-ing_b_5232446.html.

Министерство образования США, «Партнеры в образовании: базовая структура совмещения ролей во имя эффективного сотрудничества семьи и школы». Источник: http://www2.ed.gov/documents/family-community/partners-education.pdf.

181

«Партнеры в образовании» – результат не одного десятилетия работы учителей, родителей, ученых, администраторов, политиков и членов местных сообществ. Эта модель наглядно демонстрирует, что чтобы партнерство семей и школ приносило желаемые плоды, взрослые, ответственные за обучение детей, должны учиться и расти так же, как они того требуют от школьников. Министерство образования США, Partners in Education.

Home-to-School Connections Resource Guide, Edutopia. Источник: http://www.edutopia.org/home-to-school-connections-resource-guide.

См. http://www.familiesinschools.org/about-us/mission-history/.

Fast Facts, Национальный центр статистики в области образования. Источник: http://nces.ed.gov/fastfacts/display.asp?id=91.

Quinn Cummings, The Year of Learning Dangerously: Adventures in Homeschooling, New York: Penguin Group, 2012 г.

Logan LaPlante, Hackschooling Makes Me Happy, TEDx Talks: University of Nevada. Источник: https://www.youtube.com/watch?v=h11u3vtcpaY&feature=kp.

Lisa Miller, Homeschooling, City-Style, NYMag.com, 14 октября 2012 г. Источник: http://nymag.com/guides/everything/urban-homeschooling-2012–10/.

South Carolina Loses Ground on ‘Nation’s Report Card’, FITSNewsSouth Carolina Loses Ground on Nations Report Card Comments, 7 ноября 2013 г. http://www.fitsnews.com/2013/11/07/south-carolina-loses-ground-on-nations-report-card/.

C. M. Rubin, The Global Search for Education: Creative China, HuffingtonPost.com, 10 августа 2014 г. Источник: http://www.huffingtonpost.com/c-m-rubin/the-global-search-for-edu_b_5665681.html.

Ian Johnson, Solving China's Schools: An Interview with Jiang Xueqin, блог New York Review of Books, 8 апреля 2014 г. Источник: http://www.nybooks.com/blogs/nyrblog/2014/apr/08/china-school-reform-jiang-xueqin/.

C. M. Rubin, The Global Search for Education: The Middle East, HuffingtonPost.com, 5 августа 2014 г. Источник: http://www.huffingtonpost.com/c-m-rubin/the-global-search-for-edu_b_5651935.html.

См. заявление о миссии ASK на сайте http://www.ask-arabia.com/?page_id=644.

Rubin, The Global Search for Education: The Middle East.

Описывая свои реформаторские программы, Криста Киуру, министр образования Финляндии, заявила следующее: «Мы должны принять решительные меры для развития финского образования… И привлечем к этому не только исследователей, педагогов и политиков, но и представителей учеников и их родителей… мы должны найти средства для улучшения и поддержания мотивации к учебе и сделать школы более привлекательной средой».

John Taylor Gatto, Weapons of Mass Instruction: A Schoolteacher's Journey Through the Dark World of Compulsory Schooling, Gabriola Island, BC: New Society, 2009 г.

См., например, Diane Ravitch, Reign of Error: The Hoax of the Privatization Movement and the Danger to America's Public Schools, New York: Vintage, 2014 г.

197

Адаптировано Т. Брайзхаузом по Т. Ностеру (1991 г.). Презентация на конференции TASH Conference, Washington, D.C. (Адаптировано Ностером по Enterprise Group Ltd.)

Адаптировано Т. Брайзхаузом по Т. Ностеру (1991 г.). Презентация на конференции TASH Conference, Washington, D.C. (Адаптировано Ностером по Enterprise Group Ltd.)

Maria Montessori and Anne E. George, The Montessori Method, New York: Schocken, 1964.

How Many Montessori Schools Are There? North American Montessori Teacher's Assoc. Источник: http://www.montessori-namta.org/FAQ/Montessori-Education/How-many-Montessori-schools-are-there.

201

What Is Steiner Education? Steiner Waldorf Schools Fellowship. Источник: http://www.steinerwaldorf.org/steiner-education/what-is-steiner-education/.

См. http://www.summerhillschool.co.uk/about.php.

Комментарии

1

Ежегодная конференция, предоставляющая современным мыслителям возможность сообщать миру об идеях, достойных распространения. Сообщества TED существуют по всему миру. Есть они и в Москве. *Прим. ред.*

2

Философия и практика образования, предусматривающая обучение ребенка по школьной программе, но без отрыва от семьи, на основе собственного повседневного опыта. *Прим. пер.*

3

Федеральная программа финансирования школ с высоким контингентом неуспевающих учащихся из малообеспеченных семей. *Прим. ред.*

4

National Association of Secondary School Principals – Национальная ассоциация директоров средних общеобразовательных школ. *Прим. ред*.

5

Program for International Student Assessment – Международная программа по оценке образовательных достижений учащихся. *Прим. ред.*

– *Робинсон К., Ароника Л.* Призвание. Как найти то, для чего вы созданы, и жить в своей стихии. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

– *Робинсон К., Ароника Л.* Призвание. Как найти то, для чего вы созданы, и жить в своей стихии. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012; *РобинсонК., Ароника Л.* Найти свое призвание. Как открыть свои истинные таланты и наполнить жизнь смыслом. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

– *Робинсон К.* Образование против таланта. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

9

Древнегреческая философская школа, основанная Платоном около 387 г. до н. э. близ Афин. Почти тысячелетняя история академии является историей борьбы античного идеализма с материализмом. *Прим. ред.*

10

Эмпатия (от греч. empatheia – сопереживание) – постижение внутреннего мира или эмоционального состояния другого человека. *Прим. ред.*

– *Браун, Т.* Дизайн-мышление в бизнесе: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес-моделей. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

12

Стокгольмский синдром – психологическое состояние, выражающееся в том, что жертва, поначалу испытывающая по отношению к агрессору страх и антипатию, впоследствии проникается к нему симпатией. *Прим. ред.*

13

American College Testing – стандартизированный тест для поступления в колледжи и университеты США. *Прим. перев.*